

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТ

**Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко,
І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
для самостійного вивчення дисципліни**

Черкаси



2020

УДК 159.9+37.01](075.8)
ББК 88+74я73
С77

*Рекомендовано Вченою радою
Черкаського державного технологічного університету,
протокол № 11 від 27.06.2019 р.*

Автори-упорядники:

Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко,
І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка

Рецензенти:

*О. П. Лецинський, доктор педагогічних наук, професор
Г. С. Гребенюк, доктор психологічних наук, професор.
О. В. Коломицева, доктор економічних наук, професор.*

Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навчально-
С 77 методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни
[Електронний ресурс] / авт.-упор. : Н. В. Старовойтенко,
В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка ; М-во освіти і
науки України, ЧДТУ. – Черкаси : ЧДТУ, – 2020. – 300 с.

Особливістю посібника є системна спрямованість на самостійне оволодіння знаннями і вміннями, необхідними для вдосконалення управлінської майстерності керівника. У стислому вигляді розкриваються теоретичні основи психології управління, характерні особливості особистості керівника і підлеглого, основи ділового спілкування і взаємодії, сутність управління груповими процесами, явищами, конфліктними ситуаціями. Також наведено методи і засоби подолання важких емоційних станів. Видання містить конкретні ситуації для аналізу, контрольні питання до заліку (іспиту) та орієнтовні відповіді на них, тести навчальних досягнень, тестові методики самопізнання, вправи, задачі, притчі, що сприятиме формуванню управлінських компетенцій.

Для студентів (магістрантів) вищих закладів освіти, які вивчають курси «Психологія управління», «Психологія праці», «Управління персоналом» та усіх, хто цікавиться психологічними аспектами управлінської діяльності.

УДК 159.9+37.01](075.8)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТИПОВА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	7
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ.....	13
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ.....	16
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	188
МЕТОДИКИ, ТЕСТИ, ОПИТУВАЛЬНИКИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	201
ТЕСТИ ОСОБИСТІСНОГО САМОПІЗНАННЯ.....	235
СИТУАЦІЇ, ЗАДАЧІ ТА ВПРАВИ НА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ.....	253
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	275
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	284
ДОДАТКИ	
Додаток А. Притчі про успіх та бізнес	287
Додаток Б. Невербальні сигнали спілкування.....	295

ПЕРЕДМОВА

Сучасна тенденція інтенсифікації суспільного життя, виникнення нових соціально-економічних реалій потребують розробки нових освітніх моделей професійної підготовки фахівців в галузі економіки, здатних забезпечити сталий розвиток країни. Особливого значення набуває підготовка підприємців, економістів і менеджерів нової генерації, від знань, умінь і компетентності яких значною мірою залежить економічний поступ країни.

Поряд з цим важливого значення набуває підготовка спеціалістів, здатних до управлінської діяльності, бо в умовах ринкових відносин суспільство потребує висококваліфікованих, творчих фахівців з фінансів, банківської справи, маркетингу, здатних до самостійного мислення, прийняття відповідальних управлінських рішень. Надзвичайно важливим є розвиток у молоді організаторських та управлінських здібностей, необхідних для компетентної діяльності у сучасних ситуаціях економічного розвитку.

Навчальний курс «Психологія управління» забезпечує поетапне оволодіння теоретичними знаннями, практичними вміннями та навичками, що є необхідними для підготовки студентів технічних університетів до майбутньої професійно-управлінської діяльності. Магістранти вивчають дисципліну «Психологія управління», метою якої є розкриття змісту та особливостей психологічних аспектів управлінської діяльності, що забезпечить їм можливість відшукати свій власний, оригінальний шлях у майбутній управлінській діяльності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, студенти повинні мати такі компетенції:

- здатність використовувати основні положення психологічної науки при вирішенні управлінсько-професійних задач, зокрема психологічно грамотно здійснювати керівництво персоналом;

- вміння складати психологічну характеристику особистості (самохарактеристику), користуючись діагностичними методами, і на цій основі прогнозувати поведінку людини у виробничій та діловій сфері, в процесі роботи над соціальними, економічними чи технологічними проектами;

- вміння порівнювати індивідуальні особливості функціонування психічних пізнавальних процесів особистості

(відчуття, сприймання, увага, пам'ять, мислення та уява) та обґрунтувати їхню роль в різних видах управлінської діяльності;

- здатність розробляти і розв'язувати творчі управлінські задачі, використовуючи інтерактивні та евристичні методи;

- вміння складати план проведення нарад, переговорів, бесід з підлеглими;

- володіння прийомами слухання, засобами невербальної комунікації та релаксацийними техніками, що сприяє успішному діловому спілкуванню;

- вміння вирішувати організаційні, міжособові конфлікти, виконувати роль посередника в конфліктах підлеглих;

- здатність організовувати і оцінювати групові процеси і явища (лідерство, конформізм, групове однодумство).

- виступати публічно з використанням прийомів ораторського мистецтва.

Програма дисципліни, за якою складений посібник, вміщує питання теоретичних основ психології управління, психології індивідуального стилю управління, характерні особливості особистості керівника і підлеглого, управління поведінкою та діяльністю підлеглих, основ ділового спілкування і взаємодії, способів впливу на особистість, сутність управління груповими процесами, явищами, конфліктними ситуаціями, а також методи і засоби подолання важких емоційних станів та життєвих криз керівника.

Вивчення магістрантами змісту дисципліни «Психологія управління» дозволить їм оволодіти базовими психологічними та педагогічними поняттями, допоможе створити мотиваційно орієнтовану основу для майбутньої управлінської роботи.

У посібнику використані матеріали наукових статей, монографій, дисертацій, при цьому автори намагалися зайняти власну позицію, стати на ту чи іншу точку зору, яка, природно, не завжди може співпадати з усталеними науковими положеннями чи поглядами. Цим самим автори надають студентам можливість висловити свої думки стосовно проблем, що розглядаються, критично осмислити варіанти рішення тих чи інших позицій.

Гуманізація освіти потребує від викладача вищої школи психологічної зверненості до особистості студента, так і до себе, що підвищує вимоги до психологічного забезпечення навчально-виховного процесу. Саме тому у посібнику значна увага приділяється практичному оволодінню методами самопізнання і

самовдосконалення, які допоможуть магістрантам у професійному зростанні.

Управління – це завжди керівництво людьми. Які вони – сучасні підлеглі, як відбувається їх адаптація до діяльності, які основні регулятори їх поведінки і діяльності? Враховуючи, що магістранти не вивчали такі дисципліни як «Основи психології», «Соціальна психологія», автори значну увагу приділили розкриттю питань індивідуально-психологічних властивостей особистості. Взаємодія між керівником і підлеглим завжди приймає форму управлінського спілкування. Знайшли висвітлення питання комунікативної, інтерактивної та перцептивної сторони управлінського спілкування.

У своїй діяльності керівник впливає не тільки на своїх підлеглих, але і на складні групові явища та процеси. В будь-якій організації неминучі зіткнення думок, поглядів, інтересів, що нерідко переростають в конфліктні ситуації. Про те, як керівнику поводити себе в таких умовах, зокрема в ролі посередника в конфліктах підлеглих, мова йде в практичних ситуаціях.

У посібнику немає відповідей на ті чи інші запитання конкретних тестів і задач. Такий підхід спрямований на унеможливлення механічного підходу студентів до розв'язання запропонованих завдань, дотримання принципу самостійності.

Запропонований перелік запитань, тестів та завдань для самоконтролю в другій частині посібника має на меті сприяння творчій навчальній діяльності студентів, започатковує уміння працювати з літературою, знаходити відповіді на питання, формує навички самостійного розв'язання завдань у майбутній управлінській діяльності, допомагає підвищити професійну підготовку.

Зважаючи, що вивчення «Психології управління» відбувається в режимі дефіциту лекційних і семінарських занять, а великий обсяг матеріалу студенти вивчатимуть самостійно, в навчально-методичному посібнику пропонується розлогий список літератури, яка стане в нагоді при підготовці до модульних контрольних робіт, виконанні творчих завдань і в процесі самоосвіти.

Як відомо, ознакою професіоналізму фахівців в певній галузі знань є володіння науковим термінологічним апаратом. Пропонований «Термінологічний словник» допоможе студентам магістратури засвоїти зміст основних соціально-психологічних понять.

Вивчення змісту дисципліни «Психологія управління» студент може здійснювати на трьох рівнях:

- репродуктивному, що вимагає знання основного матеріалу та умінь застосовувати його для виконання елементарних завдань (наприклад, конкретних відповідей на контрольні запитання);

- репродуктивно-творчому, що потребує самостійного аналізу як основної так і додаткової літератури, виконання завдань більш високого рівня складності (з використанням умінь порівнювати, систематизувати групові явища і факти, ефективно виробляти і приймати управлінські рішення тощо);

- творчо-пошуковому, що передбачає виконання індивідуальних творчих завдань: пошук літературних джерел, підготовку есе, рефератів, наукових доповідей та проектів).

Пропоноване видання насамперед буде корисним для магістрантів заочної форми навчання, сприятиме успішній підготовці до складання іспиту. Сподіваємося, що навчальний посібник буде корисним магістрам очної форми навчання, аспірантам, молодим викладачам вищої школи та усім, хто цікавиться психологічними аспектами управлінської діяльності.

ТИПОВА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1 ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ОСОБИСТОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Тема 1. Теоретичні і методологічні основи психології управління

Предмет, об'єкт і завдання психології управління. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління. Поняття методів дослідження в психології управління. Класифікація методів психології управління. Методи самоспостереження. Метод спостереження. Методи опитування. Метод експерименту. Метод вивчення документів. Біографічний метод. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління. Метод впливу: навіювання, наслідування, зараження. Метод соціометрії. Метод групового оцінювання особистості. Методи розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень. Метод мозкового штурму як метод розв'язання та прийняття управлінських рішень. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології: Тейлор Ф.-В. про економічні стимули управління, Френк і Ліліан Гілбрети про впровадження у практику ідей наукового управління, зокрема психологічних аспектів. А. Файоль про принципи управління організацією. Концепція людських відносин М. П. Фоллетт та Е. Мейо. Погляди Г. Мюнстерберга про наукові основи профвідбору кадрів. М. Вітке про ідею цілісного підходу до управлінської діяльності. Вітчизняна школа психології управління: Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, Г. Щокін. Сутність людиноцентристського погляду на управління.

Тема 2. Психологія особистості керівника

Основні теорії лідерства: теорія рис, теорія ситуативна, синтетична. Професійно важливі якості керівника. Психологічні типи керівників. Управлінські ролі керівника. Психологічні особливості стилів управління. Поняття стилю управління та його зв'язок з особливостями мислення, прийняття рішення, спілкування. Психологічний зміст функції управління трудовою мотивацією. Управління на основі створення ситуацій визнання й успіху. Антимотивація підлеглих. Контроль як інструмент мотивації співробітників. Самодіагностика типу управлінської поведінки

Тема 3. Особистість підлеглого як об'єкт управління

Теорії особистості. Психоаналітична, поведінкова, гуманістична. Особистість підлеглого як об'єкт управління. Структура особистості. Спрямованість особистості. Потреби. Соціальні установки, їх вплив на поведінку. Пізнавальна сфера особистості. Індивідуально-психологічні властивості особистості. Врахування темпераменту, характеру, акцентуації характеру в управлінській діяльності. Професійні здібності, їх врахування та розвиток. Емоційна сфера особистості. Індивідуальні відмінності в емоційній сфері людини. Вольова сфера особистості. Самооцінка особистості. Рівень домагань. Комплекси неповноцінності, причини виникнення, прояв та попередження. Механізми психологічного захисту. Врахування індивідуальних проявів захисної поведінки підлеглих. Діагностика інтелекту (загального, соціального, вербального), творчих здібностей.

Тема 4. Психологія організації в управлінні

Соціально-психологічна структура і композиція групи. Формальні та неформальні стосунки в групі. Статус і роль особистості в групі. Групові процеси і явища в групі: лідерство, групові норми, цілі, конформізм, згуртованість. Стадії розвитку колективу. Психологічний клімат в групі. Ознаки сприятливого психологічного клімату. Попередження негативних впливів групи на особистість. Врахування керівником психологічних феноменів групової життєдіяльності: феномен соціальної фасилітації, феномен соціальних лінощів, феномен деіндивідуалізації, феномен групової поляризації, феномен меншості та групомислення. Особливості управління чоловічим і жіночим колективом. Роль керівника у згуртуванні колективу. Неформальне лідерство в колективі.

Змістовий модуль 2

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 5. Управлінське спілкування

Комунікативний потенціал керівника. Типи спілкування: ділове, виховне, ритуальне, діагностичне, інтимно-особистісне.

Спілкування керівника з підлеглими як обмін інформацією. Бар'єри спілкування. Вміння слухати, прийоми правильного слухання. Умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні. Позиції в спілкуванні. Транзактний аналіз у спілкуванні

(Е. Берн). Проблема впевненості в процесі управлінського спілкування. Проблеми між особового сприйняття в управлінському спілкуванні. Закономірності формування першого враження. Механізми взаєморозуміння. Основи розуміння внутрішнього світу співрозмовника. Психологічні особливості ділового спілкування. Невербальні сигнали спілкування. Нешира поведінка людини. Жести і пози спілкування. Діагностика комунікативних здібностей. Публічний виступ. Підготовка до публічного виступу. Структура виступу. Прийоми ораторського мистецтва. Тренінг спілкування з широким загалом (індивідуальні промови та відповіді на запитання слухачів). Психологічні і етичні норми і принципи ділового спілкування. Призначення, функції та види переговорів. Поняття національного стилю ділового спілкування. Врахування та вплив національних особливостей та національного стилю спілкування на ділові стосунки учасників міжнародного спілкування.

Американський стиль ведення переговорів. Ділові зв'язки з німецькими, французькими, італійськими, шведськими, російськими, китайськими, японськими, корейськими фірмами.

Тема 6. Психологія управлінського впливу в діяльності керівника

Сутність управлінського впливу керівника. Феномени групового тиску. Умови ефективності переконуючої інформації. Навіювання, основні закономірності процесу навіювання. Паніка як соціально-психологічне явище. Наслідування, закони наслідування.

Переконання, види переконуючих впливів. Типологія об'єктів психологічного впливу. Розпорядження керівника як форма управлінського впливу. Методи передачі управлінського розпорядження. Функції прямого управлінського впливу: інформаційна, мотиваційна, матеріального забезпечення, контрольньо-оцінювальна. Основні форми наказів та розпоряджень, їх доцільність та ефективність. Варіанти вербальної оцінки підлеглого: заохочення, похвала, схвалення, критика, примус, натяк, комплімент, прохання, порада.

Тема 7. Психологія управлінської праці

Ділова бесіда як форма управлінської праці. Ділова бесіда: правила підготовки і проведення. Етапи традиційної ділової бесіди. Прийоми початку бесіди. Передача інформації. Вміння ставити запитання. Вивчення реакцій співрозмовника. Прийоми активного слухання. Фаза аргументації як найскладніша фаза бесіди. Риторичні

методи аргументації, засновані на професійних доказах. Спекулятивні методи аргументації, доцільність їх застосування в ситуаціях ділової боротьби. Основні правила тактики аргументування: застосування аргументів, вибір техніки уникнення загострень, стимулювання інтересу («стимулювання апетиту»). Етап підведення підсумків та прийняття рішення. Психологічні прийоми досягнення позитивного взаємсприйняття (атракції). Проблемні та дисциплінарні бесіди. Особливості телефонної ділової бесіди. Особливості підготовки і проведення службової наради. Основні види ділових нарад: проблемна, інструктивна, оперативна (диспетчерська). Підготовка до наради. Початок наради і поведінка керівника. Основна інформація та вимоги до неї. Обговорення головної проблеми. Правила ведення дискусії. Завершення наради. Помилки при проведенні нарад. Робота з діловою документацією. Маніпулятивні технології в спілкуванні.

Тема 8. Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника

Поняття конфлікту, його структурні компоненти. Роль конфліктів у розв'язанні проблем особистісного та ділового характеру. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту. Характеристика основних стадій конфлікту. Класифікація конфліктів. Конфлікти конструктивні та деструктивні. Внутрішньоособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти. Міжгрупові конфлікти. Конфлікт між особистістю і групою. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Причини міжособистісних конфліктів у ситуації «керівник – підлеглий». Фази розвитку міжособового конфлікту. Стилі поведінки у конфлікті: суперництво, ухилення, пристосування, компроміс, співробітництво. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні. Специфіка спілкування з «важкими» людьми. Керівник як посередник у конфліктних ситуаціях між підлеглими. Прямі та опосередковані методи управління конфліктами в ролі «третейського судді». Управління трудовою дисципліною.

Тема 9. Психологічні аспекти прийняття управлінського рішення

Поняття управлінського рішення. Вимоги до управлінського рішення. Психологічні особливості планування і прийняття управлінських рішень. Рішення інтуїтивні, рішення на основі суджень та раціональні рішення. Індивідуальні та групові рішення.

Управлінська творчість як вид діяльності. Стимулювання творчої активності керівника в умовах розв'язання управлінських задач та прийняття рішення.

Евристичні методи розв'язання творчих задач: метод «мозкового штурму», метод евристичних запитань, метод багатомірних матриць, метод вільних асоціацій, метод інверсії, метод емпатії, метод організованих стратегій. Діагностика творчих здібностей майбутніх управлінців. Прийняття управлінського рішення в ускладнених ситуаціях спілкування. Лідерство в побудові проектної команди. Роль проектної команди в управлінні проектом. Міжособові ролі, інформаційні ролі, вирішувальні ролі. Робота менеджера – лідера проекту. Структура проектної команди. Завдання лідера по формуванню команди. Вироблення і прийняття командного рішення проблем (стадії реалізації проекту).

Тема 10. Психологія управління людськими ресурсами

Актуальність психологічних аспектів управління кадрами. Цілі і завдання психології управління людськими ресурсами. Організація оцінки кадрів управління. Атестація керівників і спеціалістів. Принципи і методи роботи з резервом. Організація конкурсів спеціалістів. Робота з персоналом управління за кордоном. Планування кар'єри. Методи підбору персоналу (зарубіжний та вітчизняний досвід). Тестування при прийомі на роботу. Психологічне консультування персоналу організації. Психологічні складові іміджу організації та персоналу.

Тема 11. Здоров'я керівника. Попередження і подолання стресів і життєвих криз

Здоров'я керівника як фактор ефективної діяльності керівника. Фізичне, психічне, духовне здоров'я. Стрес в діяльності керівника. Управління емоційними станами. Стресори службової діяльності. Специфічні стресори в діяльності керівника. Позаслужбові стресори. Профілактика стресів. Засоби активної протидії стресу. Психічна релаксація. Аутотренінг та медитація. Життєві кризи і діяльність керівника. Поняття психологічної кризи людини. Стадії кризи. Причини виникнення психологічної кризи. Фактори, що негативно впливають на процес переживання кризи. Особливості криз професійного становлення. Почуття гумору керівника як метод профілактики емоційного виснаження.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Роль психологічних знань у діяльності керівника.
2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.
3. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління.
4. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління.
5. Основні закони психології управління.
6. Поняття людиноцентристського підходу в управлінні.
7. Основні теорії лідерства: теорія рис, ситуативна теорія, синтетична теорія.
8. Професійно важливі якості керівника.
9. Психологічні типи керівників. Труднощі у роботі керівника.
10. Управлінські ролі керівника.
11. Поняття стилю управління та його зв'язок з особливостями мислення, прийняття рішення, спілкування.
12. Психологічний зміст функцій управління.
13. Особистість підлеглого як об'єкт управління: психоаналітична, поведінкова, гуманістична теорія особистості.
14. Основні мотиви праці, їх урахування в управлінській діяльності.
15. Структура особистості. Спрямованість особистості. Потреби. Соціальні установки, їх вплив на поведінку людини.
16. Врахування темпераменту підлеглих в управлінській діяльності.
17. Врахування характеру підлеглих в управлінській діяльності.
18. Самооцінка особистості. Рівень домагань та локус контролю підлеглого.
19. Поняття комплексу неповноцінності. Види комплексів, їх урахування.
20. Емоційна сфера особистості. Врахування індивідуального прояву емоцій підлеглих.
21. Соціальний та емоційний інтелект керівника та його роль в прийнятті рішень.
22. Важкі емоційні стани особистості, їх сутність, причини виникнення.
23. Механізми психологічного захисту, їх роль (З. Фрейд).

24. Управління емоціями. Аутотренінг та самонавчання як релаксаційні та саморегулювальні техніки
25. Види стресів в управлінській діяльності, їх попередження та способи подолання.
26. Стан депресії; причини та способи подолання.
27. Поняття про вольову поведінку людини. Етапи вольової дії.
28. Основні вольові якості людини. Формування волі. Способи подолання ледарства та управління трудовою дисципліною.
29. Поняття про здібності, професійні управлінські здібності, розвиток здібностей підлеглих.
30. Управлінське спілкування, його роль в діяльності керівника.
31. Комунікативний аспект спілкування. Бар'єри на шляху успішної комунікації.
32. Прийоми правильного слухання, доцільність застосування прийомів слухання.
33. Невербальні сигнали спілкування, їх роль в ситуаціях ділового спілкування.
34. Інтерактивний аспект спілкування. Типи взаємин у спілкуванні. Порушення комфортної взаємодії в процесі спільної діяльності.
35. Поняття маніпулятивної поведінки. Маніпуляції в управлінській діяльності. Протидія маніпуляторам.
36. Перцептивний аспект спілкування. Психологічні механізми сприйняття та розуміння особистості співрозмовника.
37. Поняття атракції у спілкуванні. Створення позитивного враження в процесі спілкування. (Д. Карнегі).
38. Врахування впливу національних особливостей та національного стилю спілкування на ділові стосунки учасників міжнародного спілкування.
39. Публічний виступ. Структура виступу. Прийоми ораторського мистецтва.
40. Бесіда як форма ділового спілкування.
41. Основні види ділових нарад, особливості підготовки і проведення.
42. Ділові переговори, їх підготовка та етапи.
43. Сутність управлінського впливу керівника. Переконання. Навчання. Зараження.
44. Розпорядження керівника як форма управлінського впливу. Методи передачі управлінського розпорядження.

45. Види критики, правила застосування критики та компліменту.

46. Конфлікт в управлінській діяльності, його структурні компоненти та роль у розв'язанні проблем особистісного та ділового характеру.

47. Класифікація конфліктів. Конфлікти конструктивні та деструктивні. Внутрішньоособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти. Міжгрупові конфлікти. Конфлікт між особистістю і групою.

48. Динаміка виникнення і розвитку міжособового конфлікту.

49. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації.

50. Люди, важкі у спілкуванні. Способи спілкування з конфліктною особистістю.

51. Керівник як посередник в конфліктних ситуаціях між підлеглими. Прямі та опосередковані методи управління конфліктами в ролі «третейського судді».

52. Соціально-психологічні параметри колективу.

53. Формальні та неформальні стосунки в колективі.

54. Феномени групової життєдіяльності, їх врахування в управлінській діяльності.

55. Стадії розвитку колективу. Роль керівника в згуртуванні колективу.

56. Соціально-психологічний клімат колективу, чинники його формування.

57. Проблема лідерства в групі. Типи лідерів.

58. Проектна команда. Командні ролі.

59. Розробка і прийняття командного рішення (стадії реалізації проекту).

60. Методи розробки і прийняття творчих управлінських рішень (евристичні методи).

61. Методи підбору персоналу в організації.

62. Здоров'я керівника. Життєві кризи і діяльність керівника.

63. Імідж керівника та імідж організації. Складові іміджу керівника.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Роль психологічних знань у діяльності керівника

Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації. Недбале ставлення до психологічних ресурсів може спричинити ескалацію (загострення) суперечностей, непорозумінь, конфліктів, плинність кадрів тощо.

Управління – це завжди керівництво людьми. Керівнику важливо зрозуміти, чого хоче, що може підлеглий, як орієнтуватися в індивідуальності співробітника, мотивах його поведінки, особливостях пам'яті, мислення, емоційних станів, характеру і темпераменту. Не маючи таких орієнтирів у складних процесах міжособистісної взаємодії спілкування, доводиться часто йти всліпу, допускаючи помилки і нетактовність, набуваючи ворогів там, де могли б бути друзі. Не менш важливо керівнику зрозуміти свої можливості, переваги і недоліки, іншими словами, вміти психологічно правильно характеризувати самого себе як особистість і професіонала-управлінця. Цим завданням і відповідає система психологічних знань. Психологічні знання та вміння необхідні діловій людині для того, щоб приймати відповідальні рішення з урахуванням психологічного стану партнерів, вміло впливати на їх симпатії і антипатії, переконання і смаки.

У своїй діяльності керівник впливає не тільки на своїх підлеглих, але і на складні групові явища і процеси. Тому він повинен знати механізми групової динаміки, феномени групової життєдіяльності. В будь-якій організації неминучі зіткнення думок, поглядів, інтересів, що нерідко переростають у конфліктні ситуації. Звідси, керівник має знати доцільні способи управління конфліктами. Робота з людьми неможлива без знання форм стосунків особистості з групою. У таких взаємовідносинах може виявлятися конформізм або нонконформізм. *Конформізм* – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання існуючих

порядків, норм, правил. Загальні цілі, цінності, норми соціальної групи справляють значний вплив на думки і поведінку працівника. Згода його з колективом може означати щире сприйняття колективних норм, тобто колективізм, або маскування за сприйняттям цих норм байдужості, соціальної інертності.

Протилежний конформізму *нонконформізм* (інакодумство, бунтарство) також може проявлятися по-різному. Трапляються ситуації, коли людина, свідомо й принципово переконана у своїй правоті, протиставляє себе колективу і перемагає. Іноді нонконформізм є марнолюбним, необґрунтованим протиставленням особистості колективу. Для впливу на таких людей необхідно продемонструвати справжні, а не уявні результати їх старань, аргументовано проаналізувати наміри, спрогнозувати ймовірні наслідки такої поведінки.

Управління – це особливої складності праця, для якої характерними є дефіцит часу, надмірність інформації, ненормований робочий день, постійний тиск з боку начальства та підлеглих. Отже, керівнику слід уміти управляти стресами, професійними кризами в його діяльності. Знаючи індивідуальні психологічні особливості людей, володіючи відповідними засобами впливу на них (переконання, навіювання, зараження, критика тощо) керівник може «м'яко», інколи й непомітно, керувати поведінкою підлеглих, створювати в колективі сприятливий клімат для розкриття й реалізації їх особистісних якостей в інтересах організації.

2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка об'єднує досягнення різних наук в напрямі вивчення психологічних аспектів процесу управління і спрямована на оптимізацію і підвищення ефективності цього процесу. Зокрема, психологія управління використовує досягнення таких наук, як загальна, соціальна, педагогічна, інженерна, психологія та психологія праці. Психологія управління тісно пов'язана з соціологією, економічною теорією, ергономікою, менеджментом, етикою ділового спілкування тощо.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації. Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської

діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та особового. Зокрема, предметом вивчення психології управління є: *питання психологічних аспектів діяльності керівника, психологічні аспекти діяльності організації як суб'єкта і об'єкта управління, психологічні аспекти взаємодії керівника з членами організації.*

Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, що фінансово та юридично належать до самостійних організацій, де всі об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю – моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Психологія управління як галузь наукового пізнання ґрунтується на дослідженнях класиків управлінської думки. Тейлор Ф.-В. про економічні стимули управління; Френк і Ліліан Гілберти про впровадження у практику ідей наукового управління, у тому числі психологічних аспектів; А. Файоль про принципи управління організацією; концепція людських стосунків М. П. Фоллетт та Е. Мейо; погляди Г. Мюнстерберга про наукові основи профвідбору кадрів; М. Вітке про ідею цілісного підходу до управлінської діяльності тощо.

Психологія управління вивчає вплив організації і менеджерів на особу працівника і взаємини людей, об'єднаних завданнями і цінностями спільної діяльності в організації. Оскільки кожна організація володіє своїми нормами і правилами (наприклад, в стилі одягу – чи прийнято ходити на роботу у випрасуваних костюмах і краватках, або працівники можуть прийти на свою роботу в джинсах; у манері спілкування – чи називають один одного співробітники по імені або по імені-батькові; в прийнятих способах звернення до керівництва – чи можуть працівники запросто зайти до керівника організації, щоб поділитися своїми міркуваннями з приводу організації роботи, або вони повинні спершу записуватися па прийом, викладати суть справи в письмовій формі, ставити до відома про свій спланований візит безпосереднього начальника тощо), остільки психологічні відносини між людьми в різних організаціях не схожі. Специфікою психологічних факторів спільної діяльності, способом її психологічної організації і займається

психологія управління. Психологія управління забезпечує психологічну підготовку менеджерів, керівників. При цьому треба мати на увазі, що менеджер виконує два типи робіт. Перший тип не пов'язаний із психологією, людьми, їх інтересами і поведінкою, або принаймні вони ігноруються: на перше місце ставляться завдання виконання плану «за всяку ціну», люди розглядаються лише як придатак машин. У закінченому вигляді – це робота людини на конвеєрі, де всі її дії, рухи тіла підпорядковані ритму роботи механізмів. Другий тип прямо спирається на психологію трудових взаємин – ступінь задоволеності людей, що працюють в організації, якість їх спілкування, вмотивованість їх поведінки та ін. Відповідно, і менеджери поділяються на тих, кому дається краще технічне керівництво, і тих, хто досягає успіху в управлінні людьми. Очевидно, що обидва ці параметри взаємопов'язані: Ефективність організації, тобто здатність вирішувати поставлені перед ними завдання кращим або оптимальним способом, зростає, якщо в організації створено відповідний психологічний клімат. А знання, отримані менеджерами в результаті вивчення психології управління, допомагають компетентно управляти людьми, уникати непотрібних конфліктів, розуміти психологічну природу управлінських процесів, ефективно вирішувати проблему підбору кадрів в організацію, аналізувати і покращувати психологічний клімат у колективі, правильно оцінювати власну діяльність. Таким чином, психологія управління прагне не тільки полегшити працю менеджерів, але і зробити її більш ефективною за допомогою знань про психологічні особливості людини, про різні прояви людської психіки.

Завдання психології управління:

- психологічний аналіз діяльності фахівців-управлінців;
- дослідження механізмів мотивації людини;
- вивчення механізмів психічної регуляції трудової діяльності в нормальних і екстремальних умовах;
 - розробка психологічних рекомендацій з використання психологічних знань в процесі управління, у вирішенні конфліктів, зміні психологічного клімату в організаціях;
 - дослідження психічних особливостей лідерства;
 - вивчення процесів групової взаємодії та основних форм ділового спілкування.

3. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Більшість використовуваних психологією управління методів близькі за методикою практичного застосування з методами загальної психології, проте є й відмінності. Головна відмінність полягає в тому, що психологія управління (організаційна) аналізує закономірності поведінки людей в організації, які прямо або побічно спрямовані на досягненні організаційних цілей, тим самим виконуючи важливу прикладну задачу – шукати «слабкі» місця в організаційному управлінні і виробляти рекомендації щодо підвищення результативності та ефективності управління. Ця група методів спрямована передусім на збір інформації щодо підбору і розподілу персоналу в організації, вивчення психологічних особливостей взаємин між людьми.

***Метод спостереження** – навмисне систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.*

Метод спостереження має такі різновиди:

- *метод узагальнення незалежних характеристик.* Необхідний при узагальненні даних спостережень управлінського складу (вищої й середньої ланок, колег, підлеглих), проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і видах діяльності;

- *психологічний аналіз продуктів діяльності.* Допомагає вивчати не саму діяльність, а її продукт;

- *метод опису значущих ситуацій.* Передбачає спостереження за найважливішими для організації подіями.

У керівника, який постійно вдається до методу наукового спостереження, поступово формується психологічна спостережливість, а вміння спостерігати за людьми і використовувати дані цих спостережень в управлінській роботі є складовою професійної майстерності керівника.

Методи опитування. Їх застосовують, щоб з'ясувати, чи розуміють досліджувані певні завдання, життєві ситуації, а також з метою одержати інформацію про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінку особистості.

Бесіда. Є способом одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Керівник, використовуючи цей метод, ставить собі за мету з'ясувати певні уявлення працівника, його

думки, поняття, цілі професійної діяльності, трудові інтереси, труднощі, зміст переживань, ставлення до праці тощо. Одержана інформація дає змогу точно прогнозувати поведінку особистості в певних ситуаціях, узагальнити практичний досвід і виявити питання, які необхідно піддати спеціальній експериментальній перевірці;

Анкетний метод. На відміну від бесіди, не передбачає особистого контакту. Анкета (опитувальний лист) містить сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань. Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог: 1) незмінність запитань; 2) інструктаж про порядок заповнення анкети; 3) анонімність; 4) чіткість, лаконічність, поступова ускладненість запитань з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей респондента (рівня освіти, віку, статі, нахилів і переваг тощо).

Метод тестування. За його допомогою визначають певні психологічні якості людини, наявність чи відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь.

Метод експерименту. Він є основним методом досліджень у психології, найнадійнішим засобом одержання вірогідної інформації. Перевага його полягає в тому, що дослідник не чекає на явища, які його цікавлять, а викликає їх, організовуючи взаємодію між досліджуваними та експериментальною ситуацією з метою встановлення закономірностей цієї взаємодії та змінних, від яких вона залежить. Метод експерименту більше, ніж інші методи, пов'язаний із теорією і неможливий без знань дослідника про природу досліджуваного процесу, про чинники, що детермінують експеримент.

Метод вивчення документів. У психології управління документами вважають спеціально створені предмети, призначені для передавання та збереження інформації, а також будь-яку інформацію, що містить дані про зміни у змісті праці особи, обсяг виконаних нею робіт, відносини в організації тощо. Джерелом інформації є протоколи зборів, плани роботи, кадрова документація та ін. Документи умовно поділяють на типи:

- за статусом: *офіційні* (урядові матеріали, постанови, статистичні звітні архіви, накази); *неофіційні* (анкети, скарги, мемуари, листи, фотографії);
- за формою: *письмові тексти* (друковані, машинописні, рукописні); *фонетичні* (магнітні записи, платівки, лазерні диски); *іконографічні* (кіно-, відео-, фотодокументи, твори живопису);

- за джерелом інформації: *первинні* (створені на основі прямого спостереження чи безпосереднього опитування); *вторинні* (оброблена й узагальнена первинна інформація);
- за ступенем персоніфікації: *особові* (автобіографія, особові картки, характеристики, заяви, анкети, скарги); *безособові* (звіти, протоколи, архівні документи).

Біографічний метод. Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, враховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника.

Отже, володіння методами вивчення психологічних особливостей людини та вміння використовувати їх на практиці є найважливішими умовами творчої роботи керівника й персоналу.

4. Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління

Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціально-психологічних механізмів, які діють в організації (йдеться про організацію як групу людей, колектив): взаємин у формальних і неформальних групах, статусно-рольової реалізації особистості, соціальних потреб тощо. Ця група методів, до якої належать *методи впливу, метод соціометрії, метод групового оцінювання особистості*, вирізняється своєю мотиваційною характеристикою, яка визначає особливості впливу.

Методи впливу. Оскільки управлінська діяльність не існує поза спілкуванням і взаємодією, то головною детермінантою взаємовпливу людей є її змістова характеристика. Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера по спілкуванню. З іншого боку, навіювання, наслідування, переконання тощо – специфічні механізми впливу, за допомогою яких здійснюється регуляція поведінки індивідів. Серед методів впливу вирізняють:

- *переконання* (вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження);
- *навіювання* (процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний із зниженням свідомості та критичності сприймання інформації);

- *наслідування* (вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чієїхось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо);

- *зараження* (вплив на емоційну сферу людини; процес передавання емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, окрім власне смислового впливу).

Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.); особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.

Метод соціометрії. Розроблений Дж. Морено метод застосовують під час дослідження емоційно-психологічних взаємин у групі (організації). Соціометрична методика має на меті вивчення групової диференціації. Кожному пропонують дати відповіді, приміром, на такі запитання: Кого б Ви хотіли обрати керівником? З ким би Ви хотіли розв'язувати групове завдання? Тощо. Підставою для оцінювання та вибору є почуття симпатії або антипатії до інших. Як правило, називають три кандидатури. При цьому зазначають, кого б обрали першим, другим, третім. «Вибори» можуть бути взаємопозитивними, взаємонегативними або позитивними чи негативними для того, хто вибирає, негативними чи позитивними – для того, кого обирають. Кількість позитивних і негативних «виборів» фіксують на матриці, після чого підраховують відсотки по кожному з них. Метод дає змогу виявити реальне місце особистості у групі за її діловими якостями, популярністю, міжособистісними стосунками.

Метод групового оцінювання особистості. Цей метод базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємопізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємооцінювання. За його допомогою оцінюють якості людини (за поданим переліком) з використанням прийомів: прямого оцінювання; ранжування якостей; попарного порівняння та ін. Зміст якостей, що оцінюються, визначається цілями дослідження, а їх кількість є різною – від 20 до 150.

Застосування соціально-психологічних методів у психології управління має на меті забезпечення зростаючих соціальних потреб учасників управлінського процесу, сприяння їхньому розвитку, підвищення управлінської активності особистості та ефективної діяльності організації.

5. Основні закони психології управління

Для розуміння сутності управління важливо знати дію соціальних законів, на яких, в основному, ґрунтується управлінська діяльність, і які виступають, скоріше, законами-тенденціями, бо не мають однозначної відповіді про шляхи, перспективи, результати соціального розвитку. Це обумовлює механізм їх реалізації, значною мірою, в залежності від характеру діяльності людей, що приводить до того, що в управлінні збільшується роль такого фактора, як прогнозування і передбачення, якому все більше приділяється уваги у сучасній теорії управління. Закони психології управління виявляються у взаємодії в міжособистісних відносинах і в груповому спілкуванні. Основними законами психології управління та управлінської діяльності в цілому є:

1. Закон невизначеності відгуку. Його можна назвати законом залежності зовнішніх впливів від внутрішніх психологічних умов (структур). Цей закон ґрунтується на психологічних явищах – аперцепції і наявності стереотипів свідомості. *Аперцепція* – залежність сприйняття від минулого досвіду суб'єкта. Стереотипи свідомості – стійкі думки, оцінки, судження, які неточно і неповно відображають навколишню дійсність і впливають на поведінку, створюючи явні чи приховані комунікаційні бар'єри. Одна й та ж людина в різний час може якісно по-різному реагувати на одну і ту ж дію. Безліч внутрішніх психологічних факторів (настрій, емоційний стан тощо) серйозно впливають, а нерідко і визначають реакції конкретної людини в конкретних ситуаціях. І ці чинники неможливо точно передбачити і врахувати.

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може досягнути іншу людину з тією точністю і повнотою, яка була б достатньою для серйозних рішень щодо цієї людини. А) Людина завжди знаходиться в стані зміни. Відомо, що в будь-який момент часу будь-яка людина певного віку може перебувати на різних рівнях фізичного, фізіологічного, інтелектуального, соціального, морального,

емоційного та сексуального розвитку. Б) Людина завжди усвідомлено або неусвідомлено захищається від спроб розкрити її особливості і «слабкі місця». В) Нерідко людина не може дати інформацію про себе тому, що не знає себе. А в деяких випадках вона, навіть сама того не підозрюючи, намагається видатися не такою, яка є насправді, а такою, якою їй хочеться бути в очах інших людей. Неадекватність сприйняття і прагнення людини показати себе краще, ніж вона є, необхідно враховувати, приймаючи будь-яке управлінське рішення. Фахівці в галузі управління рекомендують менеджерам використовувати наступні принципи підходу до людей:

а) *принцип універсальної талановитості*. З управлінської точки зору, він може звучати так: «Немає людей бездарних, які не можуть. Є люди, зайняті не своєю справою»;

б) *принцип розвитку*. Здібності (як загальні, так і спеціальні) можуть розвиватися;

в) *принцип невичерпності*. Жодна оцінка, дана людині за її життя, не може вважатися остаточною.

3. Закон неадекватності самооцінки. Суть цього закону полягає в тому, що при спробі оцінити себе людина стикається з тими ж внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, що і при аналізі інших людей.

4. Закон спотворення інформації. Іноді його називають законом втрати змісту управлінської інформації або законом розщеплення сенсу управлінської інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація (директиви, накази, розпорядження тощо) має об'єктивну тенденцію до зміни змісту в процесі руху «зверху вниз». Ступінь зміни прямо пропорційний кількості ланок, через які проходить інформація: чим більше працівників знайомиться з нею і передає її іншим людям, тим дужче зміст відрізняється від початкового. В основі втрати змісту інформації лежать наступні обставини: а) мова, якою передається управлінська інформація, є мовою багатозначною; б) якщо інформація неповна, якщо доступ до неї обмежений і потреба підлеглих у отриманні оперативних відомостей задовольняється не повністю, то люди неминуче починають домислювати, додумувати, доповнювати те, що знають, спираючись на неперевірені факти і власні здогадки. І тоді обсяг інформації змінюється не тільки у бік зменшення, але й у бік збільшення; в) люди, які сприймають інформацію і передають її, відрізняються один від одного за рівнем освіти, інтелектуального розвитку, за своїми потребами, а також за

фізичним і психічним станом. Щоб звести до мінімуму спотворення, рекомендується зробити наступні дії: а) зменшити кількість ланок, що беруть участь у процесі поширення інформації; б) своєчасно забезпечувати співробітників всією необхідною інформацією з тих питань, які вони повинні вирішувати; в) підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими з метою контролю за правильністю засвоєння одержуваних відомостей.

5. Закон самозбереження. Суть цього закону в тому, що одним із провідних мотивів, що визначає поведінку людей, є збереження особистого статусу, самодостатності, власної гідності. Пряма або непряма загроза гідності викликає негативну реакцію.

6. Закон компенсації. При високому рівні стимулів до певної роботи або високих вимогах до людини недостатній рівень розвитку будь-яких здібностей до даного виду діяльності замінюється іншими способами або навичками та вмінням працювати. Якщо це відбувається несвідомо, то необхідний досвід набувається методом проб і помилок.

7. Закон емоційних спадів і підйомів. Необхідно пам'ятати, що за періодом емоційного піднесення може наступати спад. Не можна розгублюватися, потрібно планувати роботу, враховуючи спади та підйоми. Як, наприклад, розпоряджатися психічними та фізичними злетами свого організму? Потрібно працювати на максимумі можливостей. А в період зниження можливостей – не падати духом, не силувати природу, не підганяти мозок штучно за допомогою різноманітних засобів.

8. Закон успіху. Для здобуття авторитету, масової підтримки керівник мусить мати хоча б невеликий успіх. Ставте виконання найближчої перспективи, згодом – далекої. Відсутність успіхів зменшує можливість вести за собою підлеглих та колег. І ще: далека мета не може слугувати сильним стимулом. Необхідно також враховувати, що чим нижчий рівень культури співробітників, тим сильніші сьогоденні інтереси, і тут важливо враховувати сподівання людей.

6. Поняття людиноцентристського підходу в управлінні

Людиноцентризм – це філософія гуманістично орієнтованої політики і практики державотворення. Вона повинна бути спрямована на подолання внутрішньої порожнечі, фактичної руйнації свідомості та світогляду. Це філософія творення людини –

конкретної, живої, енергійно напруженої, діяльність якої обумовлена єдністю розуму і душі. Зауважимо: одна з причин краху комуністичної (і посткомуністичної) ідеології – абстрактний підхід до людини – не конкретної, а людини взагалі. Вона для цієї ідеології була не «таїна», а лише «розумна» істота, позбавлена душі, тому поставала лише функцією. Така людина жила в абстракціях всезагального – «народу», «людства», але ніколи – своїм індивідуальним життям. У тій ідеології все відбувалося з «погляду світової історії», як інколи й сьогодні – з «погляду майбутньої квітучої України». Такі підходи й створюють описане вище соціально-політичне, економічне та культурне тло, в якому людина перетворювалася на абстракцію, «пересічну» ординарність. Політика людиноцентризму позбавляє від спрощень конкретної людини, яка ніколи, в силу своєї унікальності, не може поміститися в будь-які логічно визначені схеми й конструкції. В роботі американського соціального психолога Дугласа Мак-Грегора «Людська сторона підприємства» наголошується, що працівник може зробити набагато більше, якщо з ним спілкуються як із гідним, відповідальним.

1. Люди завжди прагнуть до результатів, а ми не завжди займаємося створенням умов успішного досягнення результату.

2. Люди мобілізують величезну життєву енергію, коли їх зацікавлюють у цілях і коли їм довіряють.

3. При правильному керівництві люди самі для себе шукають відповідальність.

4. Радість успіху і визнання мають на людину більший вплив, ніж зростання зарплати і грошова винагорода.

5. Навіть середня людина навдивовижу багата ідеями, якщо їй створити умови для довіри.

Обов'язковою умовою менеджменту є успіх. Сподівання на успіх, найбільша рушійна сила розвитку при застосуванні менеджменту як методу управління. Успіх неминуче приводить до нового успіху. Але не сам собою. Головне тут – вміння менеджера створити для кожного працівника ситуацію для успіху. Зауважимо, що і дитині потрібно створювати ситуацію, умови для успіху. Іншими словами, власне успіх – це результат створення певної ситуації для успіху. Спочатку – «людина», а потім – «співробітник». У кожному працівникові (якого б віку він не був) керівник повинен бачити передусім людину з притаманними їй психологічними і

фізичними якостями, а потім вже – спеціаліста. Те ж стосується і ставлення директора до менеджерів, керівників структурних підрозділів.

У результаті багатоаспектного вивчення питання встановлено, що сутність людиноцентристського підходу можуть проілюструвати такі правила:

1. Спочатку – людина, а потім – справа, якій вона служить.
2. Людина – мета, а не засіб. Вона сама – цінність.
3. Кожен співробітник – джерело творчого внеску в діяльність організації.
4. Людина повинна розглядатися як двигун, а не взаємозамінна деталь.
5. Людина має сприйматися керівництвом як особистість, із властивою їй мотивацією, цілями, творчістю.
6. Результати дає тільки видиме й відчутне, а не вмовляння, обіцянки тощо.
7. Дії керівника можуть починатися зі слів, але від них потрібно переходити до справи.
8. Продуктивність, якість і, в кінцевому рахунку, результат залежать від людини.

Вчений П. Л. Капіца зазначав, що без відчуття, що його цінують, йому довіряють, цікавляться, будь-який творчий працівник – чи то вчений, чи то художник – цікаво і сміливо працювати не може. Отже, керівник має враховувати у роботі, що будь-який співробітник хоче, щоб його праця була побачена, відзначена та оцінена.

7. Основні теорії лідерства: теорія рис, теорія ситуативна, теорія синтетична

Лідерство – природний соціально-психологічний процес у групі, побудований на вплив особистого авторитету людини на поведінку членів групи. При цьому під впливом розуміють таку поведінку людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, почуття іншої людини. Вплив можна надавати через ідеї, усне і письмове слово, через навіювання, переконання, емоційне зараження, примус, особистий авторитет і приклад.

Багато вчених намагалися виділити необхідні риси чи характеристики, якими повинен володіти той чи інший керівник. Цій

проблемі нині приділяється пильна увага, особливо в зарубіжній психології управління. Спочатку наукові пошуки знайшли своє втілення в так званій *«теорії рис»* (іноді її називають *«харизматичною»* теорією, від слова «харизма» – щось таке, що зійшло на людину від Бога). Відповідно до цієї теорії лідером, керівником не може бути будь-яка людина, але лише та, котра має певний перелік *вроджених* особистісних якостей, тобто сукупність певних психологічних рис. Управління – це не наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Керівник – це свого роду артист, діяльність якого ґрунтується на його вродженому таланті. «Ніхто не може навчитися керувати, і ми не віримо, щоб цьому можна було навчити», – стверджував американський психолог Дж. Бойд. Пізніше на основі наведених вище поглядів сформувалися теорії «еліти і натовпу». Відповідно до них, обов'язковою умовою життя усякого суспільства є його диференціація на дві верстви – на «еліту», привілейовану правлячу групу, члени якої покликані керувати, і на «натовп», іншу масу людей, що сліпо йдуть за лідерами. Погодитися з такою точкою зору означає визнати непотрібними спроби виявлення закономірностей ефективного управління та якостей, які повинен мати керівник. Згідно з *теорією рис* лідер володіє певними властивостями, рисами, завдяки яким він і висувається в лідери. Йому притаманні такі психологічні якості, як *впевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність (доскональне знання своєї справи), сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності*. Однак аналіз реальних груп показав, що, з одного боку, лідером стає людина, що не володіє перерахованими якостями; з іншого боку, людина може мати дані якості, але не бути лідером. Усе це зумовило появу інших точок зору.

Досить розповсюдженою в зарубіжній психології є *ситуативна теорія*. У ній акцент перемістився з рис лідера на аналіз ситуації й об'єкта управління, тобто лідерство виникає як відповідь на вимогу ситуації. Інакше кажучи, такий підхід применшує роль активності особистості, її рис і в ранг вищої сили підносить обставини. Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До числа інших належать розмір і структура організації, вид діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їхні очікування), час прийняття рішень, психологічний клімат в

організації тощо. За одних умов від лідера вимагається одна лінія поведінки, за інших – зовсім інша. Тому дитина може бути лідером у дворі, але веденою – у класі, а керівник – лідером на роботі, але не в родині. Однак часто зустрічаються люди, чия компетентність цілком задовольняє вимоги ситуації. Вони є прекрасними професіоналами, але не здатні до керівної діяльності. Крім того, на практиці, коли змінюються завдання, що стоять перед організацією, а, отже, коли змінюється ситуація, занадто частої зміни лідерів не відбувається. За всіх очевидних недоліків у «ситуаційній теорії» прогресивним є визнання того, що для лідерства важливі не лише конкретні якості особистості, але й інші фактори.

Нині у західній соціальній психології домінуючою є *синтетична теорія лідерства*. Відповідно до цієї теорії лідерство є процесом організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – суб'єктом управління цим процесом. За такого підходу лідерство є функцією групи, тому й вивчати його необхідно, насамперед, з погляду цілей і завдань групи. Разом з тим, не слід недооцінювати значення особистості лідера, його якостей. Отже, ця теорія відрізняється комплексним підходом до процесу управління в цілому. На характер реалізації лідерської ролі впливають три взаємопов'язані змінні: якості лідера, якості підлеглих, чи ведених, і характер ситуації, у якій реалізується лідерство. З одного боку, лідер впливає на ведених і ситуацію, з іншого боку – настільки ж істотні і їх впливи на лідера.

8. Професійно важливі якості керівника

Неоднозначна позиція психологів лише підкреслює актуальність проблеми визначення необхідних управлінських якостей, завдяки яким досягається максимальна ефективність спільної діяльності. Численні психологічні дослідження дали можливість встановити, що в управлінській діяльності керівників різних рангів є ряд схожих рис, що дозволяє змодельовати основні якості керівника. У різних авторів найчастіше зустрічаються такі:

- інтелект. Він повинен бути хоч і не на рівні геніальності, але вищим за середній. Істотною є здатність вирішувати складні й абстрактні проблеми;
- ініціативність та ділова активність. Передбачає мотивованість діяльності, самостійність та енергійність;

- впевненість у собі, що пов'язано з високою самооцінкою компетентності та високим рівнем домагань;

- так званий «фактор гелікоптера», або здатність підніматися над дрібницями й сприймати ситуацію у ширшому контексті.

Деякі емпіричні дослідження підводять до трохи іншого набору якостей. Учені *Ч. Магерісон (Австралія)* і *Е. Какабадзе (Великобританія)* опитали більш як 700 керівників компаній у різних галузях діяльності, щоб виявити ключові якості перспективних керівників. Серед перших шести якостей на той час були такі:

- уміння працювати з людьми й делегувати своїм підлеглим деякі свої повноваження;

- готовність ризикувати, беручи при цьому відповідальність на себе;

- активність (життєва й управлінська);

- набуття ґрунтового управлінського досвіду до 35 років;

- уміння за необхідності легко змінювати стиль управління;

- сімейна підтримка.

Р. Л. Кричевський виділяє такі якості сучасного керівника:

- високий професіоналізм. Це є основою формування і підтримання авторитету керівника;

- відповідальність і надійність. Дефіцит цих якостей ми постійно відчуваємо в нашому повсякденному житті;

- упевненість у собі, уміння впливати на своїх підлеглих;

- самостійність. Керівник повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самостійність у підлеглих;

- творче вирішення завдань, прагнення до успіху. Це залежить від інтелекту керівника та його мотивації.

Керівник корпорації «Дженерал моторс» *Р. Герстенберг* визначає такі риси, якими має володіти менеджер:

- компетентність – кожен менеджер повинен знати, як на високому професійному рівні виконувати свою роботу;

- високий ступінь відповідальності в усіх справах та збереження при цьому власної гідності;

- чуття нового та вміння йти на розумний ризик;

- гнучкість, чуття оточуючого, гостре сприйняття виникаючих потреб, відчуття часу, подій;

- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

9. Психологічні типи керівників. Труднощі у роботі керівника

Зарубіжні дослідники стверджують, що в управлінській культурі наявні такі основні **психологічні типи** керівників:

1. *«Майстри»*. Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

2. *«Борці з джунглями»*. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне «з'їсти» іншого. Їхній інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу. Серед них виокремлюють два підтипи – «леви» (переможці, які досягли успіху і будують свою імперію) і «лисиці» (влаштувавши свої гнізда в корпоративній організації, продовжують спритно і з вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, нашттовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обдурили чи використали).

3. *«Люди компанії»*. Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати справи.

4. *«Гравці»*. Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги. Серед сучасних керівників корпорацій найширше представлений саме останній тип. Керівникам, які посідають найвищі пости, найчастіше притаманні риси «гравців» та «людей компанії».

Психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників:

1. «Опорні» – співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. «Ажурні» – «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою підрозділу або організації. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

– «мораліст». Схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо;

– «дилетант». Береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення;

– «скептик». Його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому;

– «попелюшка». Це слухняні виконавці, яким нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань;

– «себелюбець». Наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо;

– «діловий». Його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи;

– «гравець». Здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї. Його інтереси і мотиви нестійкі та вибіркові. За жорсткого контролю і відповідальності йому під силу складні завдання, він бере активну участь у життєдіяльності організації;

– «енергійний». Вирізняється надзвичайною активністю;

– «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

Труднощі у роботі керівника

Більшість українців мріють стати керівниками і погодилися б на керівну посаду, навіть якби точно знали, що їхньої кваліфікації та досвіду недостатньо. При цьому роботу начальника вони вважають нелегкою.

На підставі проведених у США спеціальних опитувань виокремлено такі основні причини виникнення труднощів у роботі керівника:

• **Обмануті очікування.** Управлінський досвід переконує, що більшість керівників-початківців за своїм характером є типовими

«спринтерами», вчорашній «генеральний директор» чи «керівник велетенської корпорації» (такі ролі нерідко виконували у ділових іграх, навчаючись у вищій школі) буває розчарований, коли йому пропонують посаду керівника нижчого рангу та ще й ставляться до нього як до новачка.

- *Некомпетентний перший шеф.* Перший керівник відіграє в долі молодого фахівця надзвичайно важливу роль, адже стиль його роботи здатний як деформувати будь-які правильні установки, так і спрямувати їх у правильне русло. Особливо згубними є нестача уваги, надмірно «поблажливий» режим, відсутність можливості виявити себе, відзначитися успішним розв'язанням складного завдання.

- *Соціально-психологічна глухота.* Багато молодих фахівців, приходячи на виробництво, не враховують найпершої заповіді соціологів і соціальних психологів про те, що взаємини в організації формуються на людських стосунках.

- *Пасивність.* Твердження про енергійність та активність усіх молодих керівників не завжди є обґрунтованим, оскільки нерідко причиною їх невдач стає надмірна пасивність. Вона зовсім не тотожна лінії, а протилежна ініціативі й творчому підходу.

- *Ігнорування реальних критеріїв оцінювання.* Попри намагання підвищити об'єктивність оцінювання керівника і його роботи, дотепер головним критерієм і запорукою службового просування є те, наскільки керівник подобається своєму начальнику.

- *Конфлікт поколінь.* Майже всім управлінським культурам властива напруженість у стосунках між молодими і досвідченими керівниками.

- *Невміння керувати собою.*

- *Зупинений саморозвиток.* Керівники можуть досягати значного саморозвитку, проте не всі вміють подолати слабкості й працювати над собою.

- *Дефіцит творчого підходу.* Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний налаштувати на творчість інших.

- *Невміння впливати на людей.* Керівники постійно повинні впливати на підлеглих, а також на тих, хто до сфери їх підпорядкованості не належить.

10. Управлінські ролі керівника.

Управлінські ролі за визначенням Мінцберга

Американський дослідник Генрі Мінцберг сформулював 10 ролей керівника – поведінкових правил, які відповідають

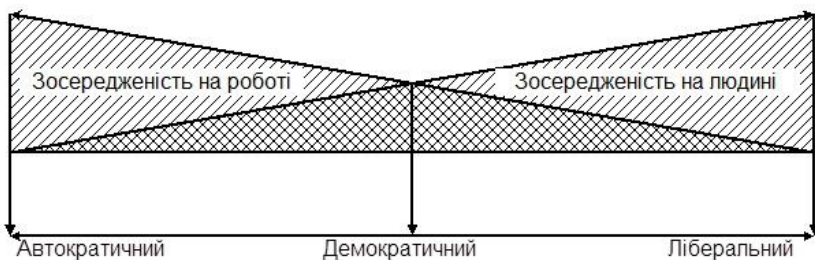
конкретній установі або конкретній посаді. Він класифікував їх у межах трьох великих категорій: міжособистісні ролі, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень. Охарактеризовані Генрі Мінцбергом ролі є взаємозалежними і повинні взаємодіяти, створюючи єдине ціле. Іноді керівник, з різних причин, надає перевагу одній чи кільком ролям, що погіршує ефективність його діяльності і призводить до втрат в організації.

Роль	Опис	Характер діяльності (за матеріалами обстеження керівників)
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру	Церемонії, дії, що є наслідком його становища, клопоти
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Усі управлінські дії за участі підлеглих
Зв'язкова ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації	Листування, участь у нарадах поза організацією, інша робота із зовнішніми організаціями і особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну спеціалізовану інформацію (як правило, поточну), яку використовує в інтересах власної справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що циркулює в організації	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач інформації	Передає інформацію, одержану з зовнішніх джерел чи від інших	Розсилання пошти в організації з метою одержання інформації,

	підлеглих працівникам організації (частина цієї інформації є фактологічною, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації)	вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у своїй галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, передавання інформації у зовнішні організації та іншим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості всередині організації і за її межами, розробляє і впроваджує проекти з удосконалення, які зумовлюють зміни, контролює розроблення проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, ініціювання, розроблення проектів, удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і неминучих зрушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, в т. ч. проблем і криз
Розпорядник ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення значущих рішень	Складання графіків, визначення повноважень, розроблення бюджетів, програмування роботи підлеглих
Відповідальний учасник переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх значущих і важливих переговорах	Проведення переговорів

11. Поняття стилю управління та його зв'язок з особливостями мислення, прийняття рішення, спілкування

Як показує вітчизняний і закордонний досвід, результати роботи залежать насамперед від методів управління групою. У кожній групі проявляється особистість керівника і стиль його роботи, тобто найбільш характерні застосовувані ним (правильні чи неправильні) методи роботи. **Стиль управління** – це сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових задач і проблем. Саме в індивідуальному стилі виявляється своєрідний управлінський почерк окремого менеджера, що визначає і стиль роботи групи. Отже, можна говорити про стиль роботи менеджера чи про стиль роботи всієї групи (що переважно). Це відбувається внаслідок того, що стиль управління стає визначальною характеристикою самої групи і за цією ознакою можна класифікувати групи виконавців. Розрізняють автократичний (авторитарний), демократичний і ліберальний стилі управління. Стиль конкретного керівника не завжди можна точно віднести до одного з зазначених видів. Зазвичай, для менеджера характерна сукупність методів взаємодії з підлеглими, що розташовані у визначеній позиції континуума стилів. Такий континуум був запропонований Лейкертом.



Полярними крапками на прямій є стилі лідерства, зосереджені на роботі і на людині. Ці ж полюси відповідають автократичному і ліберальному стилям управління. Типовим для **автократичного стилю управління** є використання голого адміністрування постійно, навіть тоді, коли це шкодить справі. Керівник безпосередньо втручається в більшість питань, самостійно їх вирішує, дає розпорядження і запитує необхідну інформацію. Від підлеглих працівників потрібно виконання завдань відповідно до вказівок керівників. Їхні особистість і погляди значною мірою залишаються

без уваги, а іноді і придушуються. Автократичний менеджер не допускає активної участі підлеглих у прийнятті рішень. Погляди підлеглих менеджер враховує лише в тій мірі, у якій підлеглим вдасться його переконати. Таке поводження притлумлює позитивні стимули в роботі, не відповідає прагненням людей. **Менеджер-ліберал** має орієнтацію на міжособистісні стосунки, робить акцент на взаємодопомогу. Він уникає дріб'язкової опіки над підлеглими, більш того – не втручається в їхні дії, іноді невиправдано довіряючи і не забезпечуючи належного контролю. Разом з тим, ліберал піклується про підлеглих, враховує їхні недоліки, допомагає їм вирішувати навіть побутові проблеми, надає їм свободу вибору. Не випадково ліберальний тип керівництва часто називають – стиль невтручання. Ліберальний стиль у чистому вигляді зустрічається досить рідко, тому що забезпечення високої ефективності виробництва несумісне зі слабкістю управління. **Демократичний стиль управління** має тенденцію до широкого поширення і нині являє собою найефективніший тип управління. Він займає проміжне положення між автократичним і ліберальним типами, при цьому, перший відрізняється недостатньою, а другий – надмірною самостійністю працівників. Демократичний менеджер зберігає за собою належні права; але, разом з тим, рахується з думкою своїх підлеглих і забезпечує їхню участь у прийнятті рішень. Кращим засобом для цього служить не тільки індивідуальна взаємодія між підлеглими і керівником, але і взаємодія колективна, спільна діяльність усієї групи в цілому. Найбільш раціональною формою колективної взаємодії в демократичній групі є наради за участю всіх її членів. Але, в остаточному підсумку, рішення приймає менеджер, причому він одноосібно і цілком бере на себе відповідальність за це рішення. Ефективність управлінських зусиль менеджера-демократа, як правило, набагато вища, ніж у менеджера-ліберала, і перевищує в більшості випадків ефективність застосування авторитарного стилю. Головна причина цього – довіра до підлеглих і передача їм частини прав і відповідальності за виконувану роботу .

Який стиль найоптимальніший? Оптимальним сам по собі не може бути жоден із основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління. Зокрема, правильна думка «... уміння керувати – це вміння змінювати стиль керівництва».

Справді, жоден зі стилів управління не повинен намертво «приклеюватися» до керівника. Стиль має бути динамічним.

Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючі, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного. У спокійній ситуації серед інтелігентних підлеглих авторитарному начальникові успіху не домогтися. Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою. Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори; керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А ось у будівельній організації типового ліберального керівника сприймуть як людину, що не вміє взяти владу, зовсім непридатну бути керівником. З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, хороший керівник сервісного підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і стосовно яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний.

Вибір стилю керівництва визначається низкою чинників – об'єктивних (специфіка основної діяльності організації, рівень розвитку організації, стиль керівництва вищого керівництва, специфіка розв'язуваних задач) та суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості особистості керівника, наявність у керівника авторитету, управлінського досвіду тощо).

12. Психологічний зміст функцій управління

Функції управління – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації. Психологія та соціологія в основу класифікації управлінських функцій беруть не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації. Так, сучасний психолог *Віктор Шепель* виокремлює загальні та специфічні функції.

Загальні функції – забезпечують змістовну визначеність гуманітарної діяльності підприємства. До загальних вчений відносить такі функції:

- *збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища* – забезпечення гуманітарної експертизи умов праці, стану техніки безпеки, санітарно-гігієнічного режиму на кожному робочому місці;
- *колективної згуртованості* – зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації;
- *професійної підготовки* – забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці кадрів;
- *соціальної мотивації* – стимулювання участі працівників у прийнятті ділових рішень, матеріальне і духовне стимулювання їх поведінки, яке формувало б особисту зацікавленість у роботі, дотримання норм професійної етики тощо.

Специфічні функції є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій соціального управління. До них відносяться функції:

- *інформаційно-діагностична* – покликана забезпечити збирання і збереження соціальної інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства, їх структуру, загальнокультурну і професійну підготовку персоналу, про лідерський потенціал виробничих підрозділів, про «зони соціальної напруги», стан і причини плинності кадрів тощо;
- *розпорядчо-виконавська* – передбачає підготовку спеціальної документації, координацію діяльності служб обслуговування, медичних установ, культурно-освітніх закладів;
- *соціального прогнозу* – має на меті прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків.

Класифікуючи функції управління за їх загальним значенням, українські вчені **О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська** виокремлюють **цільові та організаційні**.

Цільові функції є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації.

Систему *організаційних функцій*, на їх думку, утворюють такі:

- загально-організаційна;
- матеріально-технічного забезпечення;
- фінансово-економічного розвитку;

- обліку і контролю;
- політико-правова;
- соціальна;
- мотиваційна.

Боб Нельсон і Пітер Економі до класичних функцій (планування, організація, супровід і контроль) додають нові: концентрація енергії (здатність залучати і надихати), наділення повноваженнями, підтримка, спілкування.

Традиційно, беручи за основу зміст виконуваних робіт, у вітчизняній теорії менеджменту акцент робиться на такій системі функцій управління: планування, прийняття управлінських рішень, організація діяльності, контроль. Розглянемо психологічні аспекти цієї системи функцій управління.

Планування є однією з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив поведінки клієнтів на стан організації, конкурентів, зміни законодавства тощо).

Прийняття управлінських рішень є центральною ланкою управління. Воно також є завершальною фазою планування і психологічно найскладнішою процедурою, найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації. *Прийняття управлінського рішення* – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Організація діяльності як управлінська функція передбачає:

- підбір кадрів та їх розстановку;
- розподіл доручень між співробітниками;
- визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків і повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування та процес прийняття управлінських рішень;
 - організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника і його підлеглих;
 - прийняття рішень щодо розвитку організації;
 - створення спеціальних служб та підрозділів тощо.

Цей етап управління є для керівника надзвичайно відповідальним, оскільки йому доводиться діяти в складній структурі, елементами якої є індивідуальні, психофізіологічні особливості працівників та їх груп, формальні й неформальні взаємозв'язки, психологічні механізми взаємовпливу. Керівник при цьому повинен правильно і завчасно оцінити не лише свої можливості впливу на підлеглих, а й їх психологічні особливості, вміло спілкуватися із співробітниками, вести ділові переговори.

Контроль передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх з визначеною ціллю. У психологічному аспекті він є особливим видом діяльності, пов'язаним із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття за необхідності відповідних заходів з метою досягнення управлінської мети керівником і всіма підлеглими (схвалення, заохочення тощо). З погляду психології управління контроль передбачає з'ясування та аналіз психологічних і соціально-психологічних чинників досягнення (недосягнення) накресленої цілі і на цій основі розроблення, впровадження системи коригувальних дій з метою досягнення бажаного результату. Психологічний аспект контролю пронизує всю контрольну функцію управління.

13. Особистість підлеглого як об'єкт управління: психоаналітична, поведінкова, гуманістична теорія особистості

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, і, відповідно, й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері управління є теорії головних психологічних шкіл: *психоаналіз* (Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх Фромм та ін.); *поведінкова школа* (американські психологи Джон-Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер та ін.); *гуманістична психологія* (Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс та ін.).

Психоаналіз – одне з найповніших учень про людську індивідуальність, засноване на обґрунтованих австрійським невропатологом, психіатром, психологом Зігмундом Фрейдом (1856–1939) у доктрині психічного детермінізму і теорії несвідомого. Згідно з *доктриною психічного детермінізму*, в духовному житті немає нічого невмотивованого: кожна думка,

спогад, почуття, дія мають свою причину. Якщо людина змогла побачити причини, розібралася в них, то вона зрозуміла справжні мотиви вчинків. Згідно з *теорією несвідомого*, у формуванні мислення і поведінки несвідомі процеси відіграють значнішу роль, ніж свідомі, і взагалі, свідомість значною мірою є несвідомою. Саме у несвідомій частині свідомості, на думку З. Фрейда, приховані основні детермінанти особистості, вона є джерелом психічної енергії, спонукання й інстинктів. Структуру особистості, за З. Фрейдом, становлять три інстанції:

1. «Воно» – це первісна, основна, центральна частина структури особистості, яка містить усе успадковане при народженні, її зміст майже цілком несвідомий.

2. «Его» («Я») – психічна інстанція, яка підкоряється принципу реальності, постійно перебуває у зв'язку з зовнішнім середовищем і виробляє ефективні способи спілкування з зовнішнім світом.

3. «Супер-Его» («Над-Я») – моральні принципи людини, що визначають прийнятність чи неприйнятність для неї певного способу поведінки. Ця психічна інстанція розвивається не з «Воно», аз «Я», вона є суддею і цензором особистості. До функцій «Над-Я» належать совість, самоспостереження і формування ідеалів. Незадоволеність собою, тривоги і турботи, які часто виникають у людини, є емоційним відтворенням у свідомості індивіда боротьби «Воно» і «Над-Я». Намагаючись позбутися цих неприємних емоційних станів, людина за допомогою «Я» виробляє в собі захисні механізми: Учень З. Фрейда, засновник аналітичної психології швейцарський психіатр Карл-Густав Юнг (1875–1961) створив теорію про складну структуру особистості, запропонував типологію характерів відповідно до того, які функції у них переважають (мислення, почуття, інтуїція) і спрямованості особистості на зовнішній або внутрішній світ. З цією метою обґрунтував поняття «екстраверсія» й «інтроверсія» (лат. extra – поза, intro – всередину, versio – обертати) для визначення двох протилежних типів особистості. *Екстравертивний тип* особистості характеризується її зверненістю до навколишнього світу, *інтровертивному типу* особистості властива фіксація інтересів на явищах власного внутрішнього світу. Головне, що відрізняє аналітичну психологію Юнга від фрейдівського психоаналізу, – різне бачення природи лібідо. За К. Г. Юнгом, психіка людини має три рівні: свідомість, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Саме колективне несвідоме відіграє визначальну роль у структурі особистості.

Теорія психоаналізу не пропонує керівникові конкретних методів розв'язання практичних проблем, однак допомагає зрозуміти мотиви поведінки людей. Некоректну поведінку підлеглого чи керівника або завзятий їх опір чому-небудь можна пояснити, наприклад, захистом від чогось, великим прагненням до визнання чи гординею. Поведінка персоналу організації не завжди логічна і раціональна, а самі люди не завжди можуть пояснити свої імпульси і бажання, тому керівник повинен уміти бачити, розпізнавати приховані мотиви.

Поведінкова школа (біхевіоризм). Засновник цього вчення американський психолог Джон-Бродес Вотсон (1878–1958) вважав, що предметом нової психології має бути не свідомість, а поведінка людини. У своїх поглядах він застосував вчення російського фізіолога Івана Павлова (1849–1936) про умовні рефлекси до теорії навчання, стверджуючи, що всю поведінку людини можна описати термінами «стимул» (зміна зовнішнього середовища) і «реакція» (відповідь організму на стимул). Американський психолог Беррес-Фредерік Скіннер (1904–1990) значно розширив класичну теорію умовних рефлексів, виділивши серед них *оперантні* (від «операція») *реакції*, що виробляються організмом мимовільно. На його думку, конкретні реакції можна підсилити чи послабити, вдаючись до покарання чи заохочення. Б.-Ф. Скіннер звертав увагу на асиметрію між позитивним і негативним підсиленням стимулів (особливо загрозою санкцій). За його твердженнями, негативне підсилення впливу часто викликає непередбачені, дивні, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни: формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда. Однак більшість керівників, недостатньо обізнана з цінними якостями позитивного підсилення стимулів, вважає його недостатньо дієвим. Для досягнення мети підсилення стимулів повинно відповідати таким вимогам:

- конкретність. Це означає необхідність спиратися на максимально можливий інформаційний зміст;
- невідкладність. Суть цієї вимоги полягає в тому, що будь-які дії, спрямовані на підсилення стимулів, слід здійснювати негайно (наприклад, керівник випишує чек безпосередньо біля верстата робітника);
- наявність механізмів зворотного зв'язку. Вони потрібні для врахування можливостей і певних здобутків працівників, винагородження і малих перемог;

- всебічна увага до стимулів вищого керівництва. Це підсилює значущість справи і впливовість стимулів;
- непередбаченість.

Доведено, що несподівані заохочення спрацьовують краще, а малі винагороди часто є ефективнішими, ніж великі. Ці положення, прийняті керівниками як засоби впливу на підлеглих, значно активніше, ніж відкриття психоаналітичної теорії, застосовують в управлінні. Такі чинники, як зарплата, прагнення людини зберегти своє місце, статус тощо, керівник піддає контролю і може їх регулювати. Концепція позитивного і негативного наочіння дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій, допомогти керівнику в контактах із людьми, налагодити систему заохочень і покарань.

Гуманістична психологія. Особистість, згідно з цією теорією, є унікальною цілісною системою, здатною до самоактуалізації, що притаманне лише людині. Це вчення базується на таких основних положеннях:

- людину слід вивчати тільки в цілісності;
- кожна людина є унікальною, саме тому аналіз окремих випадків не менш важливий, ніж статистичні узагальнення;
- головною психологічною реальністю є переживання людиною світу і себе в ньому;
- людське життя слід розглядати як єдиний процес становлення і буття людини;
- людина є активною, творчою особистістю;
- людина має потенції до безперервного розвитку і самореалізації;
- людина наділена певним ступенем свободи від зовнішньої детермінації завдяки сенсу і цінностям, якими вона керується у своєму виборі.

При створенні цієї теорії американський психолог Карл-Ренсом Роджерс (1902–1987) брав до уваги здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом її структури є Я-концепція, що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини.

Я-концепція – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе. Я-концепція може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею щастя життя залежить від того, якою мірою її досвід,

«реальне Я» та «ідеальне Я» співвідносяться між собою. Найважливіша характеристика психологічно зрілої особистості – її відкритість для досвіду, гнучкість, вдосконалення людського «Я». Інший американський психолог Абрахам Маслоу (1908–1970) збагатив теорію росту концепцією цілісного підходу до людини, згідно з якою основна потреба людини полягає в самоактуалізації, реалізації її потенційних можливостей, здібностей і талантів. У запропонованій ученим класифікації потреб і взаємозв'язків між ними вищі запити не можуть бути задоволені, доки не задоволені нижчі, а всі вони утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Від задоволення первинних потреб нижчого рівня (фізіологічні, у безпеці) залежить задоволення вищих потреб (соціальних, в успіху, самовираженні, самоактуалізації) і мотивація поведінки людини. Концепція А. Маслоу дає змогу зрозуміти, яким вимогам повинна відповідати у своїй поведінці та ставленні до інших самоактуалізуюча особистість. Психологічними характеристиками такої особистості вважають:

- активне сприймання дійсності, здатність орієнтуватися в ній;
- прийняття себе та інших людей такими, як вони є;
- безпосередність у вчинках і спонтанність у вираженні своїх думок і почуттів;
- зосередження уваги на тому, що відбувається ззовні, на протидію орієнтації тільки на внутрішній світ;
- наявність почуття гумору;
- розвинуті творчі здібності;
- неприйняття умовностей без показного їх ігнорування;
- стурбованість добробутом інших людей, а не тільки забезпеченням особистого щастя;
- здатність до глибокого розуміння життя;
- налагодження з людьми (хоч і не з усіма), доволі доброзичливих особистісних взаємин;
- здатність об'єктивно оцінювати життя;
- безпосереднє і повне заглиблення в життя;
- надання переваги у житті новим, ризикованим шляхам;
- уміння покладатися на свої досвід, розум, почуття, а не на думку інших людей, традиції чи умовності;
- відкрита і чесна поведінка у всіх ситуаціях;
- готовність стати непопулярним, бути засудженим більшістю людей за нетрадиційні погляди;
- здатність брати на себе відповідальність, а не уникати її;

- докладання максимуму зусиль для досягнення поставлених цілей;
- уміння бачити і, якщо це необхідно, долати опір інших людей.

Отже, за А. Маслоу, самоактуалізація як здібність притаманна більшості людей, однак не всі її реалізують. Самоактуалізована особистість є прикладом нормального розвитку. Вона максимально повно втілює людську сутність.

Зазначені вище теорії спонукають управлінців переглядати організацію праці, враховуючи індивідуально-психологічні особливості – власні і персоналу.

14. Основні мотиви праці, їх врахування в управлінській діяльності

Мотив – матеріальний або ідеальний «предмет» (або його психічний образ), який спонукає і спрямовує на себе діяльність або вчинок, за допомогою яких задовольняються певні потреби суб'єкта. Більш широке тлумачення мотиву таке: потреба, ідея, органічний стан, емоція та ін.), що спонукає суб'єкта до дії. Допускають, що в людини може виникати стан спонукання (потягу) без переживання й усвідомлення мотиву.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їхній початок, спрямованість і активність

Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше.

Данський психолог К. Б. Мадсон виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи.

Перша група – *органічні мотиви*: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жару, анальні потреби, потреба дихати.

Друга група – *емоційні мотиви*: страх або прагнення безпеки, агресивність або бійцівські риси.

Третя група – *соціальні мотиви*: прагнення контактів, жаждоба влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності.

Четверта група – *діяльнісні мотиви*: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у

збудженні (емоційна діяльність), потреба творчості (комплексна діяльність).

Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні. Орієнтовну структуру цих мотивів подає О. І. Лупенко:

1. *Матеріальні* – матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.

2. *Духовні* – вияв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної праці.

3. *Виробничо-побутові* – сприятливий режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури.

4. *Соціальні* – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку.

Мотиви «включаються» під впливом *стимулів* (стимул латинською – загострена палиця, якою в стародавньому Римі поганяли худобу). Стимули є *внутрішні* (відношення до справи) і *зовнішні* (дії людей). На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, витрачають менше сил, краще виконують поставлені завдання. Усю різноманітність стимулів умовно можна поділити на три групи: *матеріальні, творчі та моральні*. За змістом стимули поділяють на *економічні і неекономічні*. Суть *економічних стимулів* полягає в тому, що люди за виконання вимог, які ставляться перед ними, одержують певні вигоди, а це підвищує їхній добробут. Вони можуть бути *прямі* (грошове заохочення) або *непрямі*, які сприяють одержанню прямих (додатковий вільний час, що дає змогу працювати в іншому місці). Слід відмітити, що чисто економічний підхід є недостатнім. Як свідчить досвід, принцип максимізації власної винагороди не можна вводити в абсолют, оскільки проти нього «працює» бажання до благодійності; ефект насичення потреб; суб'єктивне сприйняття корисності матеріальних благ і, зокрема, грошей; психологія колективних дій. *Неекономічні стимули* поділяють на *організаційні та моральні*. Позитивний вплив на мотивацію справляє інформація про успіх, планування професійного розвитку і кар'єри, систематична оцінка, просування по службі. Чіткої межі між економічними і неекономічними стимулами не існує, на практиці вони переплітаються, обумовлюють один одного.

Внутрішнє спонукання до дії є наслідком взаємодії складної сукупності потреб, які постійно змінюються, і щоб мотивувати, керівнику необхідно визначити ці потреби і знайти спосіб їхнього задоволення. З цього можна зробити висновок, що досягнути бажаної поведінки людей можна двома шляхами: підібрати людину із запрограмованим рівнем внутрішньої мотивації або використати зовнішню. Мотивація може мати позитивну і негативну спрямованість. Позитивна спрямована до об'єкта чи поведінки. Негативна – на запобігання (ігнорування) – об'єкта чи поведінки.

15. Структура особистості. Спрямованість особистості. Потреби. Соціальні установки, їх вплив на поведінку людини

Сучасний підхід до управління, передбачає ставлення до працівника як до особистості. Структуру особистості розглядають по-різному. Одні дослідники вважають, що в структурі доцільно розглядати тільки психологічні її компоненти (пізнавальні, емоційно-вольові, спрямованість), а інші виділяють в ній і біологічні аспекти (типологічні особливості нервової системи, вікові зміни в організмі, стать), які не можна ігнорувати в процесі виховання особистості.

Структура особистості підлеглого

У структурі особистості виділяють такі складові частини:

- *психічні процеси* як основний спосіб існування психічного, його динамічні моменти. Їх поділяють на:
 - пізнавальні, що дозволяють орієнтуватися в навколишньому світі (відчуття, сприйняття, подання, пам'ять, мислення, уява, мова, увага тощо);
 - емоційні, що виражають відношення до навколишнього світу;
 - вольові, що визначають саморегуляцію діяльності;
- *психічні стани* як характеристика психічної активності людей у певних умовах. За домінуючим впливом на діяльність розрізняють:
 - позитивні стани, тобто ті, що сприяють рішення певних завдань (готовність до діяльності, підйом, насага тощо);
 - негативні стани, тобто ті, що утруднюють рішення завдань і взагалі життя (острах, сумніви, сум, роздратованість тощо);
- *психічні утворення* як продукти психічної активності людини. Провідними психологічними утвореннями прийнято вважати знання, уміння, навички, досвід тощо;
 - *психічні властивості* як найважливіше в людині, її системна якість. Виділяють такі психічні властивості:

- спрямованість, тобто сукупність стійких мотивів, цілей, потреб, ідеалів, установок, переконань («Чого хоче людина? До чого вона прагне?»);
- здібності, тобто особливості людини, що дозволяють їй успішно справлятися з тим чи іншим видом діяльності («Що може людина?»);
- характер, тобто сукупність стійких індивідуальних особливостей, що проявляються у спілкуванні, поведінці, діяльності («Як людина ставиться до себе, до навколишнього та до справи?»);
- темперамент, тобто природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки, протікання психічних процесів («Як людина проявляє себе в поведінці та діяльності?»).

Розглянемо детальніше поняття спрямованості особистості.

Спрямованість – це властивість особистості, що становить собою систему взаємопов'язаних внутрішніх спонукань, які спрямовують та орієнтують її життєвий шлях у соціальному просторі й часі. Які ж головні компоненти спрямованості особистості? У структуру спрямованості входять, передусім, усвідомлені мотиви поведінки: цілі, інтереси, ідеали, переконання особистості. Їх стійка ієрархія дає змогу в певних межах передбачити загальну спрямованість особистості, її вчинків. Проте на поведінку людини впливають не тільки усвідомлені, а й малоусвідомлені мотиви. Їх співвідношення визначає поведінку людини в новій ситуації.

Серед багатьох досліджень мотивів поведінки людини, вагомою є концепція «ієрархії мотивів» А. Маслоу. Вона допускає, що основою мотивів є **потреби**, які утворюють піраміду. За даною концепцією всі потреби особистості поділено на п'ять основних груп:

- **Фізіологічні потреби** (А) необхідні для виживання організму. Вони лежать в основі гомеостатичної регуляції. Це – потреба в їжі, воді, відпочинку, сексуальному задоволенні, притулку тощо.

- **Потреби самозбереження** (Б) включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек, впевненості в тому, що фізіологічні потреби буде задоволено; у захисті від неупорядкованості, болю, гніву, страху.

- **Соціальні потреби** (В), тобто потреби в соціальних зв'язках. Вони вказують на необхідність: соціального єднання з групою і приналежності до неї; соціальних контактів, любові, позитивного ставлення з боку інших, соціальної взаємодії як таких.

- **Потреби в шануванні** (Г) включають, по-перше, потребу в повазі з боку інших – у визнанні ними особистих досягнень, компетентності, особистісних якостей і переваг; по-друге, – потребу в самоповазі.

- **Потреби самоактуалізації** (Д) вказують на необхідність особистості реалізувати свої потенційні можливості і здібності, здійснити «особистісне зростання», тобто розвиток власної особистості, розуміння, осмислення і розвитку власного «Я».

Інтерес – це емоційно забарвлена вибіркова спрямованість особистості, яка виражається переважно в її вибіркового ставленні до тих чи інших явищ, предметів чи відповідної діяльності. В інтересі поєднуються емоційне та раціональне. Співвідношення вказаних компонентів дає змогу виокремлювати безпосередні та опосередковані інтереси. *Безпосередні інтереси* пов'язані передусім з емоційною привабливістю діяльності, спрямованої на відповідний об'єкт. *Опосередковані інтереси* стосуються результату діяльності. У них переважає компонент розуму. Безпосередні та опосередковані інтереси тісно пов'язані між собою. Кількісними характеристиками інтересів є їх широта, глибина та стійкість.

Прагнення – це мотиви, в яких виявляються потреби особистості в умовах спеціально організованої її діяльності. Причому ця діяльність може бути домінуючою впродовж досить тривалого часу життя людини. Зокрема, у діяльності підлеглих виявляється прагнення самовдосконалення, кар'єрного зросту тощо. Іноді – залежно від змісту мети та ступеня її усвідомленості – прагнення може набувати вигляду *потягу* чи *бажання*.

Потяг – це простий мотив, при якому усвідомлюється лише незадоволеність реальним станом, але не усвідомлюються цілі дій. Його переживають як нечіткий емоційний порив, незадоволення існуючим станом речей. Щось не влаштовує людину в житті, у професійній діяльності але вона ще не знає точно, що саме, бо потяг не має чітко виявленої спрямованості до цілі. Тому потяги не спонукають особистість до цілеспрямованої активності. Вони можуть лише слугувати підставою для орієнтуючої активності, яка змушує суб'єкт хоча б у загальних рисах виявити «зону пошуку» того, чого йому не вистачає, опредметнити свій недиференційований стан, який виявляється у потязі.

Бажання – мотив, який становить більш або менш чітке усвідомлення цілі. У своїх найвищих виявах, які в психології

нерідко називають хотіннями, вони спонукають до вольових дій, спрямованих на досягнення значущих цілей. Підлеглі мають різні бажання: мати гарне робоче місце, бути оціненим позитивно, більше заробляти, бути почутим тощо.

Чинником, що має мотиваційне значення та виявляє постановку людиною певних цілей, є **рівень домагань** особистості – *прагнення досягти цілей того ступеня складності, на який людина вважає себе здатною*. В основі рівня домагань лежить самооцінка, підтримання якої стало для людини потребою. *Рівень домагань особистості може бути адекватним чи неадекватним (заниженим, завищеним) щодо можливостей індивіда*. Для людини зі зниженим рівнем домагань характерна колізія так званого «гидкого каченяти», яка виявляється в невпевненості у своїх силах, можливостях, здібностях. Завищений рівень домагань породжують суперечності між постійним ростом потреб і реальними можливостями їх задоволення, і в процесі реалізації це супроводжується підвищеною критичністю, максималізмом в оцінках дійсності та емоційним напруженням.

Переконання – *це система мотивів особистості, що спонукає її діяти відповідно до своїх поглядів і принципів*. Підґрунтя переконань становлять знання, які є для людини істинними, незаперечними, в яких вона абсолютно впевнена. Переконання становлять основу соціогенних мотивів і втілюють усвідомлені потреби особистості діяти відповідно до своєї внутрішньої позиції, поглядів, теоретичних принципів. Основою таких потреб є сукупність знань про природу, суспільство й людину, тобто світогляд, який, передусім, виражає свідоме ставлення до світу, яке охоплює і знання, і оцінку, і дії в їхній єдності. Світогляд і пов'язані з ним переконання мають складну психологічну структуру, яка містить три головні компоненти: когнітивний (знання); емоційний (оцінка, ставлення); поведінковий (воля). Підлеглий має переконання щодо здорового способу життя, ідеологічні переконання, корпоративної культури тощо. Нерідко керівнику доводиться переконувати підлеглих у їхній помилковій картині світу. Зокрема, співробітники можуть бути зневірені щодо конкурентоспроможності фірми, можливості працювати на довірі тощо. Світогляд структурно пов'язаний з інтересами, прагненнями та установками. Це зумовлює опору світогляду на життєвий досвід особистості та індивідуальні особливості відображення нею дійсності.

Установка – *це готовність індивіда до певної форми реагування, за допомогою якої можна задовольнити ту чи іншу потребу*. Установка спонукає людину орієнтувати свою діяльність у певному

напрямі і діяти послідовно щодо всіх об'єктів і ситуацій, з якими вона пов'язана. Завдяки повторюванню установчих ситуацій поступово формуються «фіксовані установки особистості», які непомітно для неї самої впливають на її життєві позиції. Установки бувають позитивні, негативні. Так, у підлеглого може бути некритичний підхід до оцінки особистості керівника. Така установка прослідковується у вислові «Ти начальник – я дурень. А я начальник – ти дурень», «Жіноча логіка. Що з неї візьмеш?», «Моя справа маленька» тощо.

В основі домінуючої мотивації людини розрізняють три основні види спрямованості: *спрямованість на взаємодію, спрямованість на завдання (ділова спрямованість) і спрямованість на себе (особиста спрямованість)*.

16. Врахування темпераменту підлеглих в управлінській діяльності

Для успішного управління діяльністю підлеглих необхідно враховувати різні показники. Однією з найбільш важливих характеристик підлеглого є його темперамент. Із часів Гіппократа та Галена відомі чотири основних типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик і меланхолік.

Перш ніж дати характеристику кожному типу, висловимо ряд попередніх зауважень:

- *по-перше*, у чистому виді жоден із типів темпераменту практично не зустрічається. Кожній людині притаманні прояви всіх чотирьох типів темпераменту, однак якийсь один із цих типів домінує;

- *по-друге*, темперамент як уроджена властивість мало змінюється протягом життя людини. Про цьому треба завжди пам'ятати та не намагатися змінити темперамент підлеглого. Краще знайти йому таку роботу, з якою цей тип підлеглих справляється найкраще;

- нарешті, *по-третє*, немає поганих чи добрих типів темпераменту. Кожний із них має свої переваги та свої недоліки.

Як ілюстрація до різних типів темпераменту розглянемо таку ситуацію. Четверо співробітників спізналися на дуже важливу нараду. Холерик буде намагатися будь за що «прорватися» на нараду. Його широ буде обурювати поведінка секретаря керівника, який не дозволяє ввійти до кабінету. Із завзятістю, трохи різко, холерик буде емоційно пояснювати, чому ж йому так потрібно потрапити на нараду. Сангвінік, даруючи чарівну посмішку

секретарю, спробує невимушено пройти до кабінету, де відбувається нарада. Перешкода у вигляді секретаря (не дозволив зайти), змусить його спробувати зайти ще раз, а потім повернутися та без заперечень покинути приймальню, подумавши: «Не потрапив, ну й Бог із нею, із нарадою. Зайду під час перерви». Флегматик, зіштовхнувшись із проблемою, занадто хвилюватися не буде, спокійно і неквапливо повернеться до своїх перерваних справ, продовжить їх скрупульозно виконувати. Меланхолік буде дуже переживати через своє спізнання, слабкі спроби потрапити на нараду (спроби – тому, що він повинен бути на нараді, а «слабкі» – тому що, з'явившись на нараді, він має відповідати за своє запізнення). Не потрапивши на нараду, він буде хвилюватися, почувати тривогу, страх щодо можливих наслідків свого спізнання.

Дамо коротку характеристику кожного типу темпераменту. Життєвим принципом *холерика* є девіз «Ні хвилини спокою». Для нього характерні енергійність, захопленість, пристрасність, цілеспрямованість, рухливість. Для нього не характерна злопам'ятність. Улаштувавши розмову на підвищених тонах, холерик уже через півгодини здатний розмовляти з вами як ні в чому не бувало. Погано те, що ви не встигнете за цей час отямитися. Але це вже, як кажуть, ваші проблеми. Разом із тим, холерик може відштовхувати оточуючих своєю запальністю, агресивністю, нетерпінням, нестриманістю, конфліктністю. Для холерика найбільшою мірою підходить робота без зайвої дріб'язкової регламентації та шаблонів; робота, що допускає імпровізацію. У стосунках з холериком неприпустима різкість, нестриманість. Будь-яку його провину слід вимогливо, але справедливо оцінити.

У стосунках із *сангвініком* керівник має керуватися принципом «Довіряй, але перевіряй». Представники цього типу темпераменту зазвичай чуйні, захоплені, товариські, рухливі, життєрадісні. Причому ця життєрадісність і спрага життя в них видні кожному, досить побачити ширю посмішку, якою опромінюється все навкруги («Поглянувши на сангвініка, і жити хочеться!»). Однак сангвініків відрізняють зазнайство, розпорошеність (він може розпочинати багато справ, не завершивши жодної з них), легковажність, неорганізованість, занадто велика контактність. Він чудовий співрозмовник і практично з кожним швидко знаходить загальну мову. Погано те, що він не враховує, не помічає того, що вже набрид своєю контактністю та товариськістю. Вдамося до гумору. Уявімо себе пасажиром поїзда, що відправляється за маршрутом «Київ-

Львів». У вагон разом з нами підсаджуються пасажир-сангвінік. Під'їжджаючи до Бердичева, наш сангвінік перезнайомиться з пасажирами всього вагона. Ближче до Івано-Франківська він знайде серед пасажирів не тільки спільних знайомих, а й родичів. Зрештою, його товариськість приведе до того, що в Тернополі частина пасажирів зійде, хоча їм потрібно прибути до Львова. Сангвініку рекомендована рухлива робота зі зміною видів діяльності та ритму. Йому треба безупинно ставити нові та по можливості цікаві завдання, які потребують комунікації, зосередження та напруги. Сангвініка потрібно контролювати, бо, захопившись цікавою справою (наприклад, творчою діяльністю), він може просто забути про рутинну професійну роботу.

Провідним принципом у взаєминах із *флегматиком* може бути принцип «Не квапся». Флегматика відрізняють неспішність, рівність у стосунках, терпіння, володіння собою, надійність, стійкість в умовах екстремальних впливів. Як правило, це люди слова, даного раз і назавжди, яке вони постараться дотримати будь за що. Разом із тим, для них характерна повільність, іноді – байдужість до емоційних сторін життя, деяка «товстошкірність». Крім того, їх відрізняють педантизм і підкреслена акуратність. Флегматик здатний виявити своє краще «Я» на роботі, що вимагає повільних і плавних рухів, стереотипних дій, порядку та пунктуальності. Його не можна швидко перемикає з одного завдання на інше. Флегматик вимагає до себе систематичної уваги, але без понукання.

У стосунках із *меланхоліком* необхідно керуватися принципом «Не нашкодь». Його відрізняють висока чутливість, вразливість, глибина переживань, людяність, доброзичливість, м'якість, здатність до співчуття. Меланхолік зазвичай виступає емоційним лідером у групі. Це той, хто зможе вас зрозуміти та просто вислухати. Однак для нього характерні втомлюваність, образливість, замкнутість, невпевненість, невисока працездатність (швидко втомлюється). Нерідко – це творчо обдаровані люди.

Меланхолік найкраще справляється з роботою, що потребує відносно простих і стереотипних дій, у якій екстремальність зведена до мінімуму. У стосунках з ним неприпустимі не тільки різкість, а й підвищений тон, іронія. Про невдалу роботу з меланхоліком краще поговорити наодинці, без залучення «громадськості». Позитивно позначиться на досягненнях меланхоліка своєчасна похвала за його успіхи, рішучість і волю.

Таким чином, урахування індивідуальності кожного співробітника, знання темпераменту, його сильних і слабких сторін є важливим фактором підвищення працездатності підлеглих. Вивчення психології підлеглих вимагає серйозних витрат часу, але вираш, що отримує керівник (змотивованість підлеглого, настрої, самодостатність) вагомійший за попередні витрати.

Оцінювання за властивостями темпераменту є надійною методикою вивчення людей, підвищення ефективності управлінської діяльності. При цьому необхідно спиратися на позитивні риси темпераменту і долати негативні. Так, на збудливість та імпульсивність холерика слід реагувати тактовністю й стриманістю; інертності флегматика доцільно протиставити активність; емоційність і песимізм меланхоліка можна нейтралізувати оптимізмом. Психологами помічено, що меланхоліки, коли їм, наприклад, необхідно підготувати ділові папери, витрачають багато часу на чернеткові витрати, їхню перевірку, виправлення; сангвініки – пишуть чернетки скорочено або зовсім обходяться без них; холерики нерідко через неухважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть затягнути виконання завдання.

17. Врахування характеру підлеглих в управлінській діяльності

Одним із найважливіших психологічних параметрів особистості є *характер* – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, до інших людей і до самої себе. Вплив на характер підлеглого повинен виявлятися в упорядкуванні стабілізованих стосунків, а за необхідності у відповідних їх змінах. При цьому слід враховувати такі характерологічні аспекти: принциповість – безпринципність; тактовність – безтактність; організованість – неорганізованість; працелюбність – лінь; упевненість – невпевненість; переоцінка власних сил – недооцінка; самокритичність – несамокритичність; вимогливість – невимогливість; акуратність – нечупарність; бережливість – нехлюйство; жадність – марнотратство та ін.

Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші – ні; деякі раціональні, а деякі – ірраціональні; одні погодяться із цілями організації, а інші – ні. От чому для прогнозування й успішної регуляції поведінки та діяльності підлеглих керівник повинен знати,

що собою представляє особистість окремого члена організації, чому він поводить себе в типових ситуаціях саме так, як (за допомогою чого) доцільно регулювати його поведінку та діяльність. Керівник має враховувати, що у людей можуть бути дуже загострені, акцентувані характери. *Акцентуації* – це межа норми та патології. З таким характером важко самій людині та її оточенню. Класифікація акцентуацій характеру німецьким вченим К. Леонгардом ґрунтується на оцінюванні стилю спілкування людини з оточенням.

Циклоїдний тип характеру. Люди з таким характером схильні до зміни настрою, періодичних змін працездатності, активності. У фазі піднесення вони комунікабельні, швидко говорять, легко розв'язують проблеми тощо. У період спаду мають низьку працездатність, слабку товариськість, поганий настрій. Ці особливості є біологічно зумовленими, а критика і неприємності в цей період можуть тільки подовжити, поглибити його. Людину з таким характером не варто призначати на роботу з постійно високим темпом праці. У періоди зниження працездатності таким людям не слід братися за нові види роботи, для них шкідливі також емоційні перевантаження.

Гіпертимний (гіперактивний) тип характеру. Відрізняється підвищеною доброзичливістю, товариськістю. Його носії з усіма однаково дружелюбні, намагаються не псувати стосунків з начальством. Оптимістичність іноді спонукає і таких людей до самохвальби. Гарний настрій допомагає їм переборювати труднощі, до яких вони ставляться легко, як до тимчасових. Добровільно виконують громадську роботу. Але багато з того, за що беруться, не доводять до завершення. Їм не варто довіряти копітку, одноманітну роботу, обмежувати їх контакти. А головне – слід створити умови для вияву їхньої ініціативи, розкриття особистості.

Лабільний тип характеру. Його вирізняє психологічна вразливість, емоційна збудливість. Люди з таким характером намагаються відгородити себе від брутальності, різких, категоричних контактів. Навіть незначна подія може цілком змінити їхній емоційний стан. Звичайна критика може часом спричинити травму на все життя. Для осіб із лабільним характером дуже важливий гарний психологічний клімат у групі. Сприятливо впливає на них спілкування з гіпертимами.

Психастенічний тип характеру. Для людей з таким характером властиві сумлінність, пунктуальність, замкнутість, раціональність у спілкуванні, схильність до аналітичної діяльності.

Відсутність твердої позиції компенсується прагненням усе досліджувати, відкладаючи висновки. Тому за потреби раціонально осмислити ситуацію варто поговорити з такою людиною – і вона глибоко проаналізує хоча б дещо. Разом з тим, таким людям не слід доручати прийняття рішень, особливо відповідальних. Пом'якшити негативний вплив цього характеру можна завдяки розвитку образної пам'яті, емоційності, що сприятиме відтворенню різних ситуацій і зіставленню їх, правильним висновкам.

Тип характеру, що застрягає. Виявляється він через схильність до деспотизму, самореклами. Такі люди злопам'ятні, що зумовлено стійкістю і малорухомістю переживань. Свіжу ідею вони сприймають, лише зрозумівши її. Застрягання на почутті, думці, справі спричиняють надмірну деталізацію, підвищену охайність (охайно прибирає робочий стіл, ретельно розкладає папери тощо). Людям із таким характером варто доручати облаштування виробничого, службового приміщення. Життя таких людей різноманітне. Спілкування допомагає їм перебороти внутрішню інертність.

Демонстративний тип характеру. Вирізняється зайвою суетою, метушнею, рекламуванням своєї роботи. Складається враження, що прагнення до успіху, мати гарний вигляд перед іншими – мало чи не єдина риса цього типу характеру. Люди з таким характером не здатні критично побачити себе збоку, неминуче відчують труднощі, якщо в організації не враховують їх особистісно-психологічної своєрідності. Не вагаючись, їм можна доручити рекламу продукції. Добре, якщо вони одержуватимуть задоволення не тільки від основної роботи, а й від участі в художній самодіяльності, реалізуючи свої природні задатки.

Нестійкий тип характеру. Найприкметніше в ньому – відсутність твердих внутрішніх принципів, недорозвиненість почуття обов'язку, інших вищих моральних якостей. Люди такого типу постійно прагнуть до миттєвих задоволень і розваг. Ця якість буває вираженою настільки, що людина нехтує елементарними обов'язками, не хоче нічого робити, налаштована тільки на споживання. Працівник із нестійким характером створює відчутні проблеми в організації. Свої обов'язки він виконує час від часу, працює здебільшого з примусу. Послаблення контролю, вимог до такого працівника відразу негативно позначається на результатах його роботи. Люди з цим характером лідирують там, де потрібно виконати приємну, помітну частину роботи, пов'язану з розвагою. Здебільшого вони здатні впливати на групу.

Конформний тип характеру. Ознаками його є незібраність, розгубленість, несамостійність. Люди з таким характером можуть діяти тільки за чиеїсь підтримки. Ще одна їхня суттєва особливість – відсутність суперечностей із своїм середовищем. Вони є природними носіями норм, цінностей, інтересів організації, у якій працюють, відрізняються м'якістю в спілкуванні, здатністю «розчинитися» у цінностях та інтересах іншого. Цих людей характеризує намагання бути в тіні, в «золотій середині». Працівники з конформним характером можуть бути добрими заступниками керівника, але самостійна робота їм не під силу.

Екстравертований тип характеру. Його відзначає висока контактність, відкритість до інформації. Особи такого типу характеру рідко вступають у конфлікти; у спілкуванні з друзями, на роботі часто віддають лідерство іншим. Вони готові уважно вислухати співрозмовника, прийти на допомогу, однак легко опиняються під впливом інших людей, схильні до поширення чуток тощо.

Інтровертований тип характеру. Людям із таким характером властива низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів. Вони надають перевагу самотності, у стосунках з іншими стримані, принципіві. Представники цього типу характеру нерідко проявляють надмірну впертість, у відстоюванні своїх поглядів вони не завжди послідовні, об'єктивні. У реальному житті найпоширеніші змішані форми акцентуацій характеру:

- проміжні типи, які є результатом одночасного розвитку кількох типових рис;

- амальгамні типи, тобто нашарування нових рис характеру на його сформовану структуру.

Значний інтерес виявляє психологія управління до різних психологічних типів так званих **неідеальних працівників**. Вони є в кожній організації, але оскільки їх сутнісні риси маскуються певним типом поведінки, виявити таких працівників серед інших непросто. Найчастіше серед них трапляються:

- **ненаситні роботою («одержимі»)** Це люди, для яких справи – як наркотик, як щедра джерело насолод. Вони воліють проводити вечори над балансовими таблицями, а не в кріслі кінотеатру. Усе, що поза межами роботи, їм нецікаве. Дехто з них навіть обідає на робочому місці. Якщо у фірмі або в групі є такий, не варто доручати йому нову справу, він краще робить те, до чого звик;

– *панікери*. Вони панічно бояться самостійно приймати рішення. Необхідність зробити вибір паралізує їх. Панікери можуть бути досить освіченими, винахідливими, але керівна робота не для них. Безперечним їхнім достоїнством є далекоглядність;

– *«пугачі»*. Як повна протилежність панікерам, вони без найменших сумнівів беруться за найскладніші справи і, як правило, провалюють їх. Навколишній світ бачать тільки в чорно-білих тонах. Поведінка «пугачів» здебільшого викликає сильне невдоволення тих, хто поруч. Під час прийняття рішень пропозиція керівника матиме успіх, якщо «пугач» буде в таборі його супротивників, а не союзників;

– *паціфісти*. Цей тип працівників об'єднує скептиків без твердих переконань, які дбають тільки про те, щоб їх залишили у спокої й дали спокійно дочекатися пенсії. Вони рідко вплутуються у службові баталії, цураються ентузіастів. Як і «одержимим», їм не варто доручати нової діяльності;

– *пустельники*. Ці люди настільки захоплені роботою, що не знаходять часу на контакти з людьми. Така поведінка викликає подив, нерідко відштовхує. Пустельники, як правило, мають репутацію здібних диваків. До них недоцільно застосовувати традиційні критерії службової поведінки. Опинившись на управлінських посадах, вимагають повної лояльності та беззаперечного підпорядкування;

– *дилетанти*. Вони щедро наділені чарівністю, але не здатні виконувати в деталі дорученої роботи. Нейтралізувати їх шкідливий вплив на оточення можна, доручивши відповідальність за прийом важливих гостей. У цьому вони знаходять щире покликання;

– *«невдахи»*. Як правило, вони нічого не вирішують, багато обіцяють, у розмові надають перевагу монологу, концентруються на проблемах і перешкодах, недоліках інших, ігнорують чужий досвід, бояться помилок, агресивні. Серед них багато ледарів і заздрісників. *Ледар* зазвичай бере завдання без зазначення термінів; не закінчивши однієї справи, напрошується на іншу; прагне довести, що його роботу потрібно передати іншому працівнику; у робочий час виконує громадську роботу і те, що не належить до його обов'язків. *Заздрісник*, помітивши помилку, промовчить, а потім при нагоді використовує її; застосовує правило «Хочеш керувати начальником – подружися з ним»; вивчає слабості начальника, вбачаючи в них свою силу; намагається завжди здаватися

скривдженим, провокує керівника на брутальність; вдає, що робить справу для керівництва, а насправді вона нічого не варта. «Невдахи» ніколи не зможуть стати ефективними працівниками.

18. Самооцінка особистості. Рівень домагань та локус контролю підлеглого

Самооцінка – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, здібностей, якостей та свого місця серед інших людей. Відомо, що самооцінка особистості не завжди є результатом чітко усвідомленої проекції реального «Я» та «Я» ідеального. Ось чому можна виділити такі різновиди самооцінки: завищену, нормальну, або адекватну та занижену.

Завищена самооцінка – це переоцінка особистістю самої себе, що частіше за все призводить до егоцентризму, надмірності, агресивності, підозрливості, втрати контакту з оточуючими (друзями, близькими, рідними, співробітниками тощо). Занижена самооцінка характеризується невпевненістю в собі, у своїх можливостях, байдужості, підвищеному рівні тривожності, відмові від ініціативи, що призводить до недооцінки особистістю самої себе та до формування комплексу неповноцінності. Адекватна, або нормальна самооцінка свідчить про оптимальне співвідношення можливостей та здібностей людини і адекватного усвідомлення оточуючої дійсності.

Як завищена, так і занижена самооцінка може бути результатом внутрішнього конфлікту особистості, який виявляється у внутрішніх (зорієнтованих на самого себе) та зовнішніх (орієнтованих на оточення) формах. Самооцінка тісно пов'язана з рівнем домагань особистості.

Рівень домагань – це бажана самооцінка особистості (рівень образу «Я»), яка виявляється через міру труднощів у досягненні поставленої мети. Формування рівня домагань породжує конфлікт двох тенденцій: з одного боку – прагнення підвищити домагання, щоб пережити максимальний успіх, а з іншого – знизити домагання, щоб уникнути невдач. У випадку успіху рівень домагань, як правило, підвищується, людина проявляє готовність розв'язувати складніші задачі, у разі неуспіху, відповідно, – знижується.

Якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам і обставинам або ж, навпаки, власним зусиллям і здібностям, називається *локусом контролю, або рівнем суб'єктивного контролю* (РСК). Люди розрізняються по тому, кому вони приписують відповідальність за свої дії. Схильність приписувати

відповідальність зовнішнім силам, іншим людям, посилається на долю, випадок, обставини («так уже сталося», «мені не пощастило», «нічого не поробиш») характерна для *екстернального* локусу контролю. Інші беруть відповідальність на себе, пов'язуючи свої успіхи з характером, здібностями, доданими зусиллями («сам винен»). Це тип людей з *інтернальним* локусом контролю.

Будь-кому з нас властива певна позиція на відрізку, розташованому від екстернального (безвільного) до інтернального (відповідального за себе, вольового) типу. Важливо, що локус контролю, характерний для людини, універсальний стосовно будь-якого виду подій і ситуацій, з якими їй доводиться стикатися. Один і той же тип контролю характерний для людини і в разі невдачі, і в ситуації успіху. Інтернали більш природні, незалежні і самостійні, мають добре розвинену волю. Серед людей, що досягли успіхів у бізнесі та менеджменті, більшість знаходяться на полюсі інтернальності.

Конформна, поступлива, безвільна поведінка більшою мірою притаманна людям з екстернальним локусом контролю. Інтернали менш схильні підкорятися тиску інших, вони здатні на опір, коли відчувають, що ними маніпулюють, і реагують сильніше, ніж екстернали, на втрату особистої свободи. Люди з інтернальним локусом контролю краще працюють на самоті, ніж під наглядом, при жорсткому контролі або при відеозапису. Для екстерналів характерно зворотне. Інтернали і екстернали розрізняються також за способами отримання інформації. Інтернали більш активно шукають інформацію і зазвичай більш обізнані про ситуацію, ніж екстернали. Дослідження, що зв'язують інтернальність і екстернальність з міжособистісними стосунками, показали, що в інтерналів вищий психологічний статус, вони більш доброзичливі й проявляють більшу терпимість. Коли вони керівники, то їх підлеглі рідко скаржаться, що вони потрапили під «гарячу руку» начальства. Висока інтернальність пов'язана зі стійкою позитивною самооцінкою і більшою узгодженістю образів реального і ідеального «Я». В інтерналів виявлена активніша, ніж у екстерналів, позиція стосовно свого здоров'я. Вони краще поінформовані про свій стан, більше піклуються про своє здоров'я і частіше звертаються за профілактичною допомогою. Екстернальність корелює з тривожністю, депресією, невротичністю. У більшості досліджень зафіксований зв'язок інтроверсії – екстраверсії з інтернальністю – екстернальністю.

Необхідно відзначити, що в колективах із авторитарним стилем управління у співробітників формується безвольність, низький рівень суб'єктивного контролю. Вони весь час знаходяться під контролем, позбавлені самостійності, з них виховують «ведених»,

диктуючи, куди йти і що робити. Одне із завдань керівника – підвищення локусу контролю підлеглого, виховання вольових якостей особистості.

19. Поняття комплексу неповноцінності. Види комплексів, їх урахування

Комплексами називають *сукупність несвідомих уявлень, емоційно забарвлених спогадів, асоціацій, які виникають у людини в самому початку її життєвого шляху і потім впливають на її світовідчуття і поведінку*. Головною складовою комплексів виступає страх, який колись давно увійшов у душу молодій людині перед реальною чи удаваною загрозою. Через нього молода людина часом несвідомо боїться критики, протилежної статі, начальства, публічних виступів, починань і змін свого життя. Той працівник, який несвідомо відчуває свою вразливість, слабкість, іншими словами – неповноцінність, схильний до комплексу.

Найчастіше комплекс спрямований на себе. Це і комплекс **невдахи**, який заважає сміливим творчим починанням. Це і комплекс **бідняка**, що змушує вишукувати виправдання своєї непрактичності. Це і комплекс **страждальця**, що спонукає насолоджуватися «набитими гулями». Це і комплекс **«гідкого каченяти»**, що не дозволяє проявитися красі, притаманній кожній людині, незалежно від форми носа і довжини ніг, ваги, будови тіла. Серед підлеглих поширені також комплекси: **неповноцінності освіти, непрофесійності, провінціала**. Комплекси викликають страх опинитися неповноцінним, і тому – нелюбом, відкинутим, приниженим, покинутим і самотнім. Окрім різних розваг, іноді **комплекс неповноцінності** «глушать» спиртним, наркотиками або екстремальним способом життя. У найбільш запущених випадках цей механізм проявляється в тиранії і манії величчя, з якими людина звеличує свою брехню за чужий рахунок. Під впливом комплексу неповноцінності єдине, чого насправді хоче людина, – щоб її прийняли, оцінили і схвалили. Коли молода людина смакує свою нереалізованість, вона стає невдахою при будь-якому розкладі, – з грошима чи без них, доки не змінить спосіб мислення. Підлеглий, котрий має **комплекс неповноцінності**, нерідко переживає заздрість: йому стає легше, коли інші страждають, тому що в цей час він стає більш помітним і затребуваним. Заздрощі – це бажання зрівнятися

і випередити, щоб стати більш важливим і цінним в очах інших людей. Почуття власної меншовартості може з'явитися у будь-якої людини (зокрема у керівника – молодого чи літнього; чоловіка чи жінки). До факторів, що обумовлюють невпевнену поведінку керівника, необхідно віднести:

- страх критики;
- страх сказати «ні» у відповідь на вимоги оточуючих;
- страх контакту;
- страх наполягти на своєму;
- почуття провини за неідеальну поведінку; надзвичайну конформність та обережність.

У недосвідченого керівника зазвичай проявляється невпевненість у спілкуванні та прийнятті рішень. Характер думок такого керівника може сформувати життєву позицію.

«Я не в порядку, ви в порядку». Такі керівники вважають, що в них є істотна слабкість чи вада, через що вони поступаються іншим. Їм не вистачає оптимізму стосовно себе. Ці люди переважно не подобаються собі, тому концентрують свою увагу на слабкостях, невдачах, невідповідності вимогам – дійсним чи уявним. Проблеми та розчарування служать начебто спеціально для того, щоби продемонструвати їм, що вони нікчемні люди, якщо не справляються із цим. Інших же вони оцінюють вище – вважають, що оточуючі значно освіченіші, цілеспрямованіші, талановитіші й елегантніші. Згодом формується звичка дивитися на оточуючих, навіть на підлеглих, знизу вгору.

Керівник має знати, що коли комплекс неповноцінності у співробітника відсутній, або виражений слабо, такі працівники не бояться програвати, готові визнати помилки і невдачі. Незакомплексована людина не стане підноситися за чужий рахунок, вона завжди спокійно сприймає і критику, і компліменти. В оцінці ситуації вона спирається зазвичай не на емоції, а на інтуїцію і розум. Щоб стати такою людиною – необхідно вивчати себе. Це – розвиток особистості та самопізнання. Методів багато. Завдання керівника – допомогти співробітнику, підлеглому відчувати радість пізнання, почуття успіху в професійному житті, відчувати себе індивідуальністю, що має право на помилку. Важливо сформувати позитивний психологічний клімат у колективі, де кожен член групи відчуває себе прийнятим, цікавим, щасливим.

20. Емоційна сфера особистості. Врахування індивідуального прояву емоцій підлеглих

Керівник повинен вибудовувати свої стосунки з колегами та підлеглими так, щоб у них завжди переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, яка перебуває у полоні негативних емоцій, не зможе працювати ефективно.

Емоціями наділене все живе. Та якщо у тварин емоції зумовлені фізичним впливом, то у людини – фізичним і словесним. Тому менеджеру слід делікатно добирати слова у спілкуванні з підлеглими, оскільки словесна недбалість чи навіть жест можуть спричинити негативний емоційний настрій. Не можна переносити на підлеглих власні негативні емоції. Водночас необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих, щоб уникати їхніх емоційних зривів під час взаємодії. Наприклад, жінки значно емоційніші за чоловіків; одноманітність потребує відповідної емоційної компенсації («погано, коли все добре»). З метою психологічного розвантаження працівників на багатьох підприємствах створено спеціальні кімнати емоційного розвантаження. Не менш ефективно впливають на настрій добре слово, привітання з днем народження, комплімент, вдалий жарт тощо.

В емоційній сфері між людьми виявляються особливо яскраві індивідуальні відмінності. *Почуття* – стійкіші, глибші (порівняно з емоціями) та більш соціалізовані переживання людини. Зміст почуттів складає стійке ставлення особистості до того, що вона пізнає та робить. Охарактеризувати особистість означає сказати, що взагалі ця конкретна людина любить, ненавидить, чим вона нехтує, пишається, чому радіє, а чому заздрить тощо. Предмет стійких почуттів індивіда, їх інтенсивність, характер та частота переживань у формі емоцій, афектів, стресових станів та настроїв розкривають емоційний світ людини, її почуття і тим самим – її індивідуальність.

Основні відмінності в емоційній сфері особистості пов'язані з різницею у змісті людських почуттів, у тому, на що, на які об'єкти вони спрямовані і яке ставлення людини до них вони виражають. Зокрема, це відмінності:

- в сильній чи слабкій збудливості;
- в більшій чи меншій емоційній стабільності;
- у силі (інтенсивності) почуттів;
- в глибині почуттів.

Особливості в емоційній збудливості та стабільності суттєво характеризують темперамент людини. Існують люди, які легко

загоряються та швидко згасають, як і ті, у яких почуття виникають не одразу, але вони є стійкими. Почуття сильне в сенсі інтенсивності може бути неглибоким. Глибина проникнення почуття визначається тим, наскільки суттєво для даної особистості це почуття і та сфера, з якою воно пов'язано. Суттєву роль відіграє і ступінь поширення почуття, який визначається тим, наскільки широкі та різноманітні ті сфери особистості, з якими воно переплелось. Від цього значною мірою залежить міцність почуття.

Характерологічно дуже суттєвими та глибокими є розходження між емоційними, сентиментальними та пристрасними натурами. Власне, *емоційні* *натури* переживають свої почуття, повністю віддаючись їм; *сентиментальні* *натури* скоріше споглядають свої почуття; *натури пристрасні* живуть своїми почуттями. У перших переважає афективність; вони вразливі, збудливі, але скоріше поривчасті, ніж діючі; для них саме почуття з його хвилюваннями, що захоплюють, важливіше за його об'єкти. Другі – споглядальні і чуттєві, але пасивні; любов для них є переважно милуванням. Треті – діючі: ані переживання свого почуття, ані споглядальне милування його об'єктом їх не задовольняє. Для них почуття – це не хвилювання, а пристрасне прагнення.

Якщо прагнення придушувати та викорінювати емоції в корені невірне, то вміння регулювати їх прояви – необхідне. Бажано, щоб діяльність, спрямована на вирішення задач людини, була емоційною, мобілізувала енергію, але емоції не повинні перетворюватися на головний регулятор діяльності. Визнання їх головним регулятором в результаті виявляється певною формою старої гедонічної теорії, згідно з якою вищий закон, що визначає людську поведінку, зводиться до того, що людина завжди прагне насолоди й задоволення та уникає неприємного. Але насправді емоційні фактори можуть бути одним із мотивів поведінки, але питання про регулювання людської діяльності в цілому не вирішується лише емоціями та почуттями.

Психологічно грамотний керівник може зрозуміти, який вид діяльності викликає у підлеглого певні емоції та почуття: альтруїстичні, когнітивні, естетичні, глоричні, пугнічні, праксичні, гедоністичні, романтичні тощо. Важливо організувати роботу так, щоб і умови праці, і процес виконання роботи (діяльності), і спілкування приносили співробітникам позитивні переживання.

21. Соціальний та емоційний інтелект керівника, його роль у прийнятті рішень

Більшість вчених розглядають інтелект як основну пізнавальну здібність, що дозволяє розв'язувати задачі в будь-якому середовищі. Проте сучасні теорії різноманіття інтелекту (Л. Тьорстоун, Г. Гарднер, Р. Штернберг, Р. Вагнер) привертають увагу до думки, що людина має не один інтелект, а кілька (математичний, вербальний, практичний, емоційний, соціальний тощо), кожен із яких незалежний від інших.

Соціальний інтелект як особистісна характеристика відноситься до категорії загальних і частково спеціальних умінь і є необхідною умовою виникнення лідерства у відкритих динамічних системах. Соціальний інтелект сприяє більш тонкому розумінню інших людей і соціальних груп (соціальна перцептивність), а також зміни своєї поведінки з урахуванням нових завдань і нових вимог (поведінкова гнучкість).

Зрозуміло, що для керівника (менеджера), який прагне досягти високих результатів у професійній діяльності, соціальний інтелект та соціальна компетентність на високих рівнях свого розвитку забезпечать прояв таких властивостей, як адекватність, автономність та автентичність. Вищезазначені властивості керівника проявляються в ситуаціях комунікативної взаємодії, коли він:

- висловлюється етично і доцільно, враховуючи контекст і підтекст висловів, влучно застосовує метафору, жарт, прислів'я в новому соціальному контексті;
- володіє навичками активного слухання партнера;
- володіє засобами невербального спілкування, вірно інтерпретує невербальну поведінку партнера по спілкуванню;
- здатний аналізувати цілі, наміри, потреби учасників комунікації;
- вміє бачити, відчувати, адекватно сприймати інших людей, ситуації, що виникають у процесі спілкування;
- має здібності прогнозувати поведінку інших;
- дотримується норм суб'єктивних взаємин;
- поводить так, щоб опоненти відчували підтримку й схвалення, знаходили співучасть і співпереживання, відчували увагу до себе;
- підтримує вільний обмін ідеями й оцінками, висловлює свою думку, з повагою ставиться до позиції опонентів;

- критикує конструктивно й доброзичливо;
- стимулює й мотивує ініціативу, схвалює самостійність та прагнення до нового, оцінює ідеї і пропозиції, а не форму висловлювання й особисті риси опонента;
 - демонструє високий рівень комунікативної толерантності, поважає індивідуальність опонента, проявляє терпимість;
 - дотримується норм партнерської етики, зауваження на адресу опонента й оцінювання напрацьованого робить у коректній формі;
 - позитивно сприймає й відкрито радіє успіхам партнерів зі спілкування і спільним досягненням;
 - здатний «грати у команді», не протиставляти себе групі;
 - володіє виробленими сценаріями поведінки в складних, конфліктних ситуаціях;
 - розуміє свої сильні та слабкі сторони, можливості і ресурси, усвідомлює причини власних промахів, помилок, вміє застосовувати прийоми саморегуляції.

Соціальний інтелект – це здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними. Лідери з високим рівнем соціального інтелекту краще за інших орієнтуються в ситуаціях, своєчасно приймають адекватні рішення і набагато ефективніше втілюють їх у життя. Соціальний та емоційний інтелект взаємопов'язані.

Емоційний інтелект. Увагу до цієї неакадемічної форми інтелекту багато в чому стимульовано роботами Д. Гоулмана, який вважає, що емоційна складова завдання для лідера є первинною і першорядною. Лідер зобов'язаний направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу прихильності і вміло боротися з негативними настроями. Ключ до розвитку емоційного лідерства – у розвитку емоційного інтелекту. Працюючи з лідерами, Гоулман встановив, що на потенціал успіху особистості набагато більший вплив має не академічний інтелект, а емоційний. Співвідношення цього впливу становить 15:85. Іншими словами, успіх лідера на 85 % залежить від уміння управляти своїми і чужими емоціями і лише на 15 % – від розумових здібностей.

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати зміст власних емоцій і використовувати отримані при цьому знання для управління собою і стосунками з іншими людьми. Емоційний інтелект формується самосвідомістю, самоконтролем, соціальною чуйністю і соціальним досвідом (управлінням стосунками).

Самосвідомість – це розуміння характеру власних емоцій, а також усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, цінностей і мотивів. Наділені самосвідомістю лідери володіють чудовою інтуїцією, а тому знають, куди тримають курс і чому. Вони проникливі, схильні обдумувати те, що відбувається, а не реагувати на ситуацію імпульсивно. Виходячи з емоційного стану, вони можуть проявити твердість і відхилити привабливі пропозиції, якщо вони суперечать принципам або довгостроковим планам. Оскільки рішення лідерів з розвинуеною самосвідомістю узгоджуються з їхніми людськими цінностями, вони, як правило, захоплені своєю роботою.

З самосвідомості випливає *самоконтроль* – елемент емоційного інтелекту, який рятує від впливу руйнівних емоцій. Саме він надає ясність розуму, наділяє лідера енергією, оптимізмом, налаштовує на позитив. Функція самоконтролю – найперше завдання лідера. Якщо він не навчиться справлятися з власними емоціями, то як зможе ефективно управляти емоціями інших? Значуща роль самоконтролю в конкурентній боротьбі: лідери, які контролюють свої емоції, які найкраще пристосовуються до нових ідей, краще адаптуються і до нових порядків.

Для лідерства, заснованого на емоційному інтелекті, надзвичайно важлива соціальна чуйність, або вміння переживати. Таке емоційне підлаштування дає можливість лідеру розпізнати колективні цінності і пріоритети групи, орієнтуватися в подіях організаційного життя, створювати структури для вироблення рішень. У соціальній обізнаності є ще одна особливість – сервісна орієнтація, тобто здатність усвідомлювати потреби клієнтів і вчасно їх задовольняти.

Емоційні лідери, виходячи з власних цінностей, здатні намалювати підлеглим привабливий і правдивий образ майбутнього, запалити і повести їх за собою. Завдяки емоційним лідерам діяльність команди знаходить сенс, а у членів команди підвищується мотивація. Розділене відчуття спільної місії допомагає емоційним лідерам проявляти твердість у керівництві підлеглими. Емоційний інтелект передбачає хороше почуття гумору та дотепність керівника.

22. Важкі емоційні стани особистості, їх сутність, причини виникнення

Класичну і більш широку класифікацію емоційних станів дав Н. Д. Левітов:

1. Особистісні та ситуативні стани.
2. Поверхневі та глибокі стани.

3. Стани позитивної чи негативної дії.
4. Короткі та довготривалі стани.
5. Усвідомлені та неусвідомлені стани.

Втома – тимчасове зниження працездатності, яке настало в результаті діяльності людини. У стані втоми виникають функціональні швидкоплинні зрушення.

А. А. Ухтомський виділив «натуральний попереджувач» втоми, втомлюваності, що визначається як суб'єктивне психічне переживання, схоже на неявне відчуття болю, голоду. Якісно новий стан – *перевтомлення* – виникає в результаті прогресивного акумулювання однією особою залишків втомлення. При перевтомі зміни, що виникають в організмі, мають стійкий характер. Основним фактором втоми та перевтоми є трудова діяльність. Розрізняють три види втоми та перевтоми: фізичний, розумовий та емоційний, причому вони зустрічаються, як правило, у змішаному вигляді. Симптоматика втомлення багатогранна і непостійна, але можна виділити характерні риси виділення змін організму під впливом втоми. У сенсорній сфері відзначається падіння порогів чуттєвості різних аналізаторів. У руховій сфері можна помітити зменшення м'язової сили, погіршення рухової координації. Знижуються і показники мислення: їх інтенсивність зменшується, з'являється випадіння пам'яті, утруднюється запам'ятовування. Труднощі виникають і при розподілі, переключенні та зосередженні уваги.

Настрій – відносно тривалий стійкий психічний стан помірної або слабкої інтенсивності, що виявляється як позитивний або негативний емоційний фон психічного життя індивіда. Настрій може бути радісним або сумним, бадьорим або млявим, тривожним тощо. Джерелом виникнення того чи іншого настрою є, як правило, стан здоров'я або становище людини серед людей: задоволена чи незадоволена вона своєю роллю в сім'ї і на роботі. Разом з тим, настрій, у свою чергу, впливає на ставлення людини до свого оточення: неоднаковим воно буде у радісному настрої і, наприклад, у тривожному. У першому випадку навколишнє сприймається в рожевому світлі, в другому – уявляється в темних тонах.

Настрій, породжуючись «дифузною іррадіацією» або «узагальненням» якогось емоційного враження, часто характеризується та класифікується за тим відчуттям, яке займає в ньому панівне місце. Також настрій може виникнути чи змінитися під впливом одиничного враження, спогаду, думки. Але для цього потрібне «підготовлене підґрунтя», щоб у ньому враження, що

виникло, змогло «узагальнитися». Настрій до певної міри залежить і від фізичного стану людини. Нездужання, сильне стомлення, недосипання пригнічують настрій, тоді як міцний сон, здоровий відпочинок, фізична бадьорість сприяють піднесеності настрою.

Страх – емоційна реакція людини на справжню чи уявну небезпеку. Страх у людини характеризується депресивними психічними станами, непокоєм, нервуванням, прагненням вийти з неприємної ситуації. Психічний стан страху характеризується широким діапазоном емоцій – від легкого переляку до жаху. Людина в такому стані діє нерозумно, припускається помилок. Страх часто буває непереборною перешкодою для діяльності людини, а також негативно впливає на сприймання, пам'ять, мислення та інші пізнавальні процеси. За образом висловом К. Д. Ушинського, страх кидає важке каміння по шляхах людської діяльності, влітається в усю «душевну роботу», пригнічує і спинає її. Страх критики, страх новизни, страх бути неприйнятним в колективі – найбільш неприємні переживання співробітників.

Стрес – стан, зумовлений ситуаціями надсильного напруження – загрозою життю, фізичним і розумовим напруженням, страхом, потребою швидко приймати відповідальне рішення. Під дією стресу в людини змінюється поведінка, вона стає дезорганізованою, неконтрольованою. Спостерігаються також протилежні зміни свідомості – загальна загальмованість, пасивність, бездіяльність. Зміна поведінки є своєрідним захистом організму від надто сильних подразників. Лише рішучі і спокійні люди, як правило, можуть регулювати і контролювати свою поведінку в стресовій ситуації. Нерідко стресові ситуації змінюють психічні властивості особистості, яка стає більш сприйнятливою до негативних впливів стереотипів. Силу впливу стресового подразнення визначає не лише об'єктивна величина його (інтенсивність фізичної і розумової напруженості, реальність загрози життю тощо), а й психічний стан людини. Так, якщо людина впевнена, що вона здатна контролювати стресову ситуацію (наприклад, може на свій розсуд зменшити фізичне або розумове напруження, уникнути небезпечної ситуації), то вплив стресового чинника зменшується. Істотні порушення психічної діяльності і здоров'я людини спостерігаються у випадках, коли людина не може змінити стресову ситуацію, відчуває себе приреченою.

Ганс Сельє у книзі «Стрес без дистресу», виходячи з тривалості впливу стресора, виділив три стадії: реакція тривоги, стадія

стійкості, стадія виснаження. Г. Сельє вважає, що в міжособистісних взаєминах людей існує три можливі тактики:

1) синтоксична, за умови якої ворога ігнорують і роблять спробу співіснувати з ним мирно;

2) кататоксична, що призводить до наступу, бою;

3) втеча або відхід від ворога без спроби співіснувати з ним або знищити його. У повсякденному житті людини Сельє виділяє два типи стресу – еустрес і дистрес: еустрес поєднується із бажаним ефектом, дистрес – із небажаним. Другий завжди неприємний, оскільки пов'язаний із шкідливим стресором.

Керівник має знати, що стрес буває фізіологічним, емоційним, інтелектуальним. Завдання керівника – контролювати стан емоційного благополуччя людини в організації. Однією з форм стресу є **фрустрація** – емоційний стан людини, що виникає внаслідок непереборної перешкоди на шляху до задоволення потреби. Фрустрація веде до різних змін в поведінці особистості. Це може бути або агресія, або депресія.

Афект – сильний і відносно короточасний емоційний стан, пов'язаний із різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин; характеризується яскраво вираженими руховими виявами та змінами у функціях внутрішніх органів. У основі афекту лежить стан внутрішнього конфлікту, породжуваного або суперечностями між потягами, прагненнями, бажаннями людини, або суперечностями між вимогами, що ставляться до людини, і можливостями виконати ці вимоги. Афект розвивається в критичних умовах, коли людина не здатна знайти адекватний вихід із небезпечних, часто несподіваних ситуацій. Розрізняють фізіологічний і патологічний афекти. У стані фізіологічного афекту людина, незважаючи на потрясіння, що виникло раптово, здатна керувати своєю діяльністю або контролювати її. Цей афект виникає як реакція організму на сильний і несподіваний подразник. Патологічний афект здебільшого спричиняється відносно слабким подразником, наприклад, незначною образою. Як правило, патологічний афект супроводжується значним руховим і мовним збудженням людини. Порушуються змістові зв'язки між окремими словами. Людина практично не контролює свої дії і не в змозі усвідомлювати свої вчинки.

Тривога – емоційний стан людини, що виникає за умови ймовірних несподіванок як при затримці приємних ситуацій, так і при очікуванні неприємностей. Тривожний стан людини

характеризується побоюванням, стурбованістю, тугою. Цей стан пов'язують із емоцією страху. Якщо це так, то тривогу можна пояснити як гальмівний стан. Причини виникнення тривоги різні. Тривога може виявлятися і в результаті наслідування поведінки інших людей; тоді в ній немає страху. Стан тривоги свідчить про недостатню пристосованість до оточуючого, неспроможність швидко і адекватно реагувати на його зміну.

Депресія – афективний синдром, в основі якого лежить знижений (пригнічений, тужливий, тривожний, боязкий чи байдужий) настрій. Класичний депресивний синдром визначається тугою, що виступає у поєднанні з ідеаторною і моторною загальмованістю (депресивна тріада), зниженням життєвого тону, ідеями самознищення, а також різноманітними соматовегетативними розладами.

Хвилювання – психічний стан людини, що характеризується синдромом підвищеного збудження, напруження і страху, який пов'язаний із негативними передчуттями людини. Хвилювання є показником загального її стану. Втрата або притуплення здатності до хвилювання робить людину черстою, нездатною співпереживати. Надмірна ж збудливість і хвилювання можуть спричинити такі негативні явища, як невірноваженість, підозрливість, не володіння собою. Стан хвилювання особливо виразно виявляється у дитячому та юнацькому віці.

Сором – стан, що виникає в результаті усвідомлення людиною невідповідності своїх дій та вчинків тим нормам, яких потрібно дотримуватися у своєму житті. Сором – один з аспектів функціонування такого регулятора, як совість.

23. Механізми психологічного захисту, їх роль (З. Фрейд)

Кожен керівник неодноразово стикався з проявом захисної поведінки підлеглих. Інколи керівник помічає і в своїй поведінці домінуючі звички викривлювати дійсність, власні помилки тощо. Що ж таке психологічний захист? Яка поведінка є захисною?

Захисна поведінка – будь-які реальні або уявні дії психологічного захисту (ігнорування, заміщення, проєкція, регресія), які дозволяють створити, зберегти позитивний образ «Я», позитивну думку людини про саму себе. Захисна поведінка дозволяє людині захиститися від тих проблем, які поки що вона не може вирішити, дозволяє зняти тривогу від негативних подій, помилок, сорому, тощо (втрата близької людини, втрата авторитету, любові з боку інших людей, втрата любові до себе тощо), дозволяє «втекти від загрозової реальності»,

іноді перетворити цю загрозу. На якийсь час захисний механізм необхідний, оскільки людина в даний момент не може вирішити проблему, але якщо час йде, а людина проблему не вирішує (наприклад, багато палить, боїться висловлювати власну думку, виступати публічно), то з часом цей захисний механізм може бути перешкодою особистісного зростання. Поведінка людини стає малопередбачуваною, вона може шкодити сама собі, втікати від реальності й від тих проблем, які їй треба вирішити, тобто самі захисні механізми часто породжують все нові і нові проблеми, до того ж, справжню свою проблему людина ховає, підміняючи її новими «псевдопроблемами».

Знаменитий психолог З. Фрейд виділяв 7 захисних механізмів:

1) **придушення бажань** – видалення бажань із свідомості, оскільки їх не можна задовольнити; придушення не буває остаточним, воно часто є джерелом тілесних захворювань психогенної природи (головні болі, артрити, язва, астма, серцеві хвороби, гіпертонія тощо). Психічна енергія пригнічених бажань присутня в тілі людини, незалежно від її свідомості, знаходить свій хворобливий тілесний вираз. Результатом придушення є демонстративна байдужість до даної сфери, реальності;

2) **заперечення** – відхід у фантазію, заперечення якої-небудь події як «неправда». «Цього не може бути» – людина проявляє яскраву байдужість до логіки, не помічає суперечностей в своїх думках;

3) **раціоналізація** – побудова прийнятних моральних, логічних обґрунтувань, аргументів для пояснення і виправдання неприйнятних форм поведінки, думок, вчинків, бажань. Людина здатна себе обманути, відшукати позитивне у негативному, щось знецінити;

4) **інверсія** – підміна дії, думки, відчуттів, що відповідають справжньому бажанню, на діаметрально протилежні поведінку, думки, відчуття (наприклад, дитина спочатку хоче отримати любов до себе матері, але, не отримуючи цієї любові, починає реалізовувати прямо протилежні бажання: сердити матір, викликати сварку і злість матері до себе);

5) **проекція** – приписування іншій людині своїх власних якостей, думок, відчуттів – тобто «відкидання загрози від себе». Коли щось засуджується в інших, саме це не приймає людина в собі. Людина не може визнати, не хоче зрозуміти, що негативні якості (зздрісність, брехливість, скупість, несправедливість), у яких вона

звинувачує інших, властиві їй самій. Наприклад, людина стверджує, що деякі євреї – брехуни, хоча фактично це може означати: «Я деколи брешу»;

б) **ізоляція** – відділення загрозованої частини ситуації від решти психічної сфери, що може призводити до роздвоєності особистості, неповного «Я»;

7) **регресія** – повернення на більш ранній, примітивний спосіб реагування. Стійкі регресії виявляються в тому, що людина виправдовує свої вчинки з позиції мислення дитини, не визнає логіку, відстоює свою думку, не зважаючи на правоту аргументів співрозмовника. Людина не розвивається психічно і нерідко повертається до дитячих звичок (гризти нігті, плакати тощо).

Прояв захисних механізмів час від часу властивий практично кожній людині, але велика кількість стійких захисних механізмів, стійка ізоляція від реальності – найбільш типова поведінка для невротичних осіб. Здоровій особистості притаманні властива активна позиція щодо дійсності, вивчення і подолання негативної реальності. Керівник має розуміти прояви індивідуальних психологічних захистів у підлеглих. Потрібно виховувати самокритику, об'єктивність аналізу поведінки, щирість, адекватну самооцінку (не втеча від проблеми, а намагання зрозуміти її, не вдаючись до психологічного захисту). Важливо підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, що зведе до мінімуму тривоги, страхи підлеглих.

24. Управління емоціями. Аутотренінг та самонавіювання як релаксаційні та саморегулювальні техніки

Важливим аспектом у професійній діяльності керівника є саморегуляція емоційного стану. Необхідність саморегуляції виникає, коли керівник стикається з новою, незвичною, важкою для нього проблемою, яка не має однозначного вирішення або передбачає кілька альтернативних варіантів. Саморегуляція необхідна в ситуації, коли управлінець перебуває у стані підвищеного емоційного та фізичного напруження, що спонукає його до імпульсивних дій, або у випадку, якщо він знаходиться у ситуації оцінювання з боку колег, підлеглих, інших людей.

Саморегуляція емоційного стану – це управління як пізнавальними процесами, так і особистістю: поведінкою, емоціями і діями. Регулювання означає управління своїми думками, переживаннями, поведінкою. Це цілісна система психічних засобів,

за допомогою якої людина здатна керувати своєю цілеспрямованою активністю.

Перша допомога в гострій стресовій ситуації. Не приймайте і не намагайтеся прийняти якісь рішення в гострій стресовій ситуації. Винятком може бути лише ситуація стихійного лиха або такий стан, коли мова йде про порятунок життя. Порахуйте від 1 до 10 і в зворотному порядку. Зверніть увагу на своє дихання. Повільно вдихніть повітря носом і затримайте дихання на деякий час. Тепер поступово видихайте через ніс, зосередившись на відчуттях. Спробуйте зайнятися якоюсь механічною роботою, що не потребує розумової напруги. Пройдіться пішки. Якщо стресова ситуація застала вас у приміщенні, ось що можна зробити відразу. Вийдіть із приміщення, де отримали неприємну звістку. Ви завжди можете піти в туалет або ще кудись, де зможете побути деякий час на самоті. Змочіть чоло, скроні й артерії на руках (зап'ястя, ліктьовий згин) холодною водою. Озирніться. Повільно переводьте погляд з одного предмета на інший, подумки описуйте, як вони виглядають. Зробіть це, навіть якщо приміщення вам добре знайоме. Подивіться на небо (на стелю), подумки опишіть, що ви бачите. Налийте води у склянку і повільно випийте, зосередившись на своїх відчуттях, коли вода буде текти по горлу. Встаньте прямо, розставте ноги на ширину плечей. Нахиліться на видиху, розслабивши плечі і шию. Голова і руки мають вільно звисати до підлоги. Слідкуйте за своїм диханням: воно повинно бути глибоким, ритмічним і спокійним. Через 1–2 хвилини випрямтеся – тільки повільно, щоб не закрутилася голова. Слідкуйте за своїм диханням. Повільно зробивши вдих через ніс, затримайте дихання на деякий час. Потім видихніть повітря через ніс так само повільно, як вдихали його. При кожному видиху концентруйтеся на тому, як розслабляються і опускаються ваші плечі.

Керувати своїми почуттями і психічними станами можна, використовуючи такі методи саморегуляції, як дихальні методики, релаксаційні вправи, самонавіювання, аутогенне тренування.

Самопідбадьорення – звернення до самого себе з метою зміцнення віри в себе. В процесі самопідбадьорення використовують такі прийоми: самозаспокоєння, навіювання впевненості в досягненні мети, навіювання впевненості в собі (я зможу), рівняння на улюбленого героя, авторитетних людей («а їм, як було?»).

Самопідбадьорення може мати форму самокритики. Тоді використовуються такі прийоми: зауваження на свою адресу типу:

(«Чого розкис? Не будь розмазною»); самокритика в присутності свідків, друзів.

Самопереконання – переконання себе в чому-небудь завдяки добору відповідних доказів і аргументів. За допомогою самопереконання можна регулювати психічні стани і вчинки як шляхом засудження себе й проявів своєї поведінки, так і схваленням та спонуканням до зміни їх.

Успішність застосування цього методу залежить від знань, логічного мислення і почуття обов'язку, адже суть його зводиться до дискусії із самим собою – висунення і порівняння аргументів і контраргументів на користь того, що тобі хочеться і що необхідно зробити.

Самонаказ – веління самому собі – дієвий засіб для вироблення самовладання й вміння управляти собою навіть у найскладніших ситуаціях. Самопереконання може завершуватися прийнятим рішенням і виконати його: «Потрібно!», «Зробити!», «Вперед!», «Досить!» тощо.

Самонавіювання (аутосугестія) – процес навіювання, адресований самому собі, при якому суб'єкт і об'єкт впливу збігаються. Самонавіювання веде до підвищення рівня саморегуляції, що дає можливість суб'єкту викликати у себе ті, чи інші відчуття, сприйняття, керувати процесами уваги, пам'яті, емоційними реакціями. Викладач повинен вміти навіювати собі гарний настрій, інтерес до знайомого навчального матеріалу, позитивне ставлення до усіх студентів тощо.

Самонавіювання, як і навіювання, ґрунтується передусім на уяві людини. Шляхом самонавіювання можна максимально мобілізувати свої сили і волю і набути навичок самовладання, тобто здатності здійснювати діяльність і в ситуаціях, що дезорганізують її і впливають на її емоційну сферу.

Здійснюючи самонавіювальний вплив, людина повинна вірити в самонавіювання. Сумнів, критика тощо можуть повністю знищити дієвість цього методу самовпливу. Ефективність самонавіювання залежить також від уміння повністю відволіктися від усього стороннього і переключитися тільки на зміст формул самонавіювання і відчуття того, що вони виражають. Різновидом самонавіювання є аутогенне тренування.

Аутогенне тренування

З точки зору фізіології аутогенне тренування дозволяє управляти процесами збудження і гальмування, досягаючи їх урівноваження. При постійному використанні цієї методики

підвищується здатність організму швидко пристосовуватися до умов оточення, активізуються розумові процеси, нормалізується робота нервової системи, поліпшується пам'ять. Велике значення аутогенне тренування має для зняття синдрому втоми, відновлення нормального емоційного стану організму після перенесеного стресу, для поліпшення пам'яті та уваги. У лікувальних цілях ця методика використовується при неврозах і інших функціональних розладах, а також для нормалізації роботи основних систем організму і регуляції обмінних процесів.

Основною частиною аутогенного тренування є процес самонавіювання, при якому використовуються словесні форми. Фрази повинні вимовлятися наказовим тоном від першої особи однини, тобто вони повинні починатися приблизно так: «Я спокійна... я відчуваю себе впевнено...» і т. д. Відповідно до правил аутогенного тренування, в таких фразах не слід вживати частку «не», тобто замість виразу «я не хвора» потрібно вимовляти «я здорова», а замість «я абсолютно не хвилююся» краще промовляти «я абсолютно спокійна». Причому дані вирази необхідно вимовляти в певному порядку. На початку тренування слід промовляти фрази, спрямовані на розслаблення і релаксацію, потім – фрази, які цілеспрямовано впливають на організм і сприяють досягненню основних психотерапевтичних завдань даного сеансу, а при завершенні тренування – вирази, які повинні знімати розслаблення і надавати мобілізуючий ефект. При грамотному виконанні методики людина впадає в стан легкої напівдрімоти, під час якої і відбувається оздоровче самонавіювання, що сприяє підтримці нормальної роботи організму.

Встановлено, що при різних типах емоційного стану наголошується підвищена напруга тієї або іншої групи м'язів. Наприклад, при поганому настрої спостерігається підвищена напруга мускулатури органів дихання, а при страху підвищується напруга мимічних м'язів. Тому, досягаючи під час аутогенного тренування розслаблення певної мускулатури, можна тим самим забезпечувати нормальну роботу організму і змінювати на краще своє психологічний стан. Таким чином, на підставі наявності зв'язку між м'язовими групами і емоційним станом організму можна значно знизити нервово-емоційне перенапруження, зменшити втому і тим самим сприяти якнайшвидшому відновленню необхідного рівня працездатності.

25. Види стресів в управлінській діяльності, їх попередження та способи подолання

Внутрішнє середовище кожної організації зазнає постійного впливу стресу, що його отримують співробітники. Впливаючи на соматичний та психічний стан окремої людини, продуктивність її праці, стрес є причиною збільшення числа випадків професійного травматизму та захворюваності персоналу й тим самим чинить негативний вплив на стабільність та конкурентоспроможність всієї організації.

Виділяють різні види стресів, що виникають у трудовій діяльності. **Робочий стрес** (у англійській літературі job stress, work stress) виникає внаслідок причин, пов'язаних з роботою, – умов праці, місця роботи. **Професійний стрес** (occupational stress) виникає внаслідок причин, пов'язаних із професією, родом або видом діяльності. **Організаційний стрес** (organizational stress) виникає внаслідок негативного впливу на працівника особливостей конкретної організації, в якій він працює. Оскільки всі три поняття пов'язані зі стресом, що виникає внаслідок трудової діяльності людини, то їх часто ототожнюють. Така ситуація викликана тим, що причини, які викликають робочий та професійний стрес, часто перетинаються.

Основною причиною розвитку робочого стресу виступає вплив факторів виробничого середовища на організм людини. *Виробниче середовище* – це частина середовища проживання людини, що містить природно-кліматичні чинники та фактори, пов'язані з професійною діяльністю, у тому числі шкідливі й несприятливі: недостатня освітленість приміщень, шум, вібрація, токсичні гази, адинамія тощо. Їх відокремлена та комплексна дія на організм здатна викликати гострий стресовий стан, а хронічна дія може призводити до розвитку хвороб стресу. Фактори виробничого середовища, окрім неспецифічного ефекту, викликають розвиток специфічних патологічних станів та захворювань.

Одним із факторів, що чинить вплив на організм, є рівень освітлення та його джерело. Рівень освітленості приміщення має відповідати санітарно-гігієнічним нормам, тому багато підприємств і організацій задля заощадження використовують у службових та виробничих приміщеннях люмінесцентні лампи. На відміну від дорожчої у використанні лампи розжарювання, лампа денного світла постійно мерехтить, провокуючи за деяких обставин стробоскопічний ефект. За механізмом дії її світло – це електророзряди в газовому

середовищі з великою частотою. Така пульсація не фіксується оком людини, проте є сильним стресором для природних біологічних частот організму, наприклад, що генеруються мозком людини. Дослідженнями зарубіжних науковців встановлено, що пульсація люмінесцентного світла чинить негативну дію на центральну нервову систему, більшою мірою – безпосередньо на нервові елементи кори головного мозку і фоторецепторні елементи сітківки ока. У людини знижується працездатність: з'являється напруга в очах, підвищується втома, стає важче зосереджуватись на складній роботі, погіршується пам'ять, частіше виникає головний біль. Зазнають негативного впливу всі функціональні ритмозалежні цикли організму: серцебиття, пульс судин, дихання, гормональна активність, сон тощо. Звичайно, якби цей вплив був помітним або дуже сильним, люмінесцентне освітлення не було б таке поширене. Більшість тестів при сертифікації проводяться на здорових людях, більш того, як правило, вивчається вплив дії одного чинника на організм. Проте більшість працездатного населення має функціональні розлади та захворювання, а в професійній діяльності ми зустрічаємося із комплексною дією факторів зовнішнього середовища. Тобто негативна дія люмінесцентного освітлення при психоемоційному напруженні та при роботі з персональним комп'ютером буде значно посилюватися.

За даними наукових досліджень, мозок користувача персонального комп'ютера вкрай негативно реагує на одночасну дію двох або більше подразників – різних за частотою та некратних за ритмом. При цьому на біоритми мозку накладаються пульсації від зображень на екрані дисплея і пульсації від освітлювальних приладів. Електрофізіологічні дослідження показали, що така пульсація несприятливо впливає на біоелектричну активність мозку, викликаючи підвищену стомлюваність. Крім цього, встановлено несприятливий вплив коливань світла від монітору персонального комп'ютера на фоторецепторні елементи сітківки (як палички, так і колбочки), а також на функціональний стан центральної нервової системи, що пов'язано з розвитком гальмівних процесів і зниженням лабільності нервових процесів. Широке використання різноманітних джерел радіовипромінювання призвело до того, що сучасна людина (особливо у великих містах і промислових центрах) постійно перебуває під впливом електромагнітних полів штучного походження. Одним з таких джерел впливу є мобільні телефони.

Спостереження і спеціальні наукові дослідження, виконані в різних країнах світу з метою виявлення можливого негативного

впливу випромінювання мобільних телефонів на здоров'я людини суперечливі і поки що не дозволяють зробити однозначних висновків. За даними ірландських медиків, кожен дванадцятий мешканець цієї країни став жертвою випромінювання мобільних телефонів. Симптомами такого впливу є швидка стомлюваність, запаморочення, порушення сну, нудота, подразнення шкіри. Проте потрібно враховувати, що подібні симптоми не є специфічними, вони можуть спостерігатися у значної кількості населення, яке мешкає у великих містах і промислових центрах, і можуть бути зумовлені багатьма іншими чинниками ризику проживання сучасної людини у таких містах. Оpubліковано наукові дослідження про те, що користування мобільними телефонами може провокувати розвиток бронхіальної астми, ушкоджувати клітини крові, призводити до зниження сексуальної потенції.

Опромінювання людини за рахунок використання персональних комп'ютерів та мобільних телефонів складає лише незначну частку загального опромінювання. Проте з огляду на те, що будь-які надфонові рівні електромагнітних полів здатні несприятливо впливати на фізіологічні функції людини і викликати патологічні розлади, не слід нехтувати можливою потенційною загрозою додаткового опромінювання.

Причини професійного стресу поділяють на безпосередні та основні. Безпосередня причина виникнення стресового стану – подія, що викликала стан напруги (фізичний, емоційний). Така причина виникнення професійного стресу пов'язана з екстремальними умовами трудової діяльності: дефіцит часу, конфліктні ситуації, прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, напружена діяльність в екологічно небезпечному зовнішньому середовищі.

Основною причиною виникнення стресових станів є **індивідуальні особливості працівника**: психологічні, фізіологічні, психофізіологічні, професійні. На думку В. А. Бодрова, до цієї категорії відносяться стресові стани, що виникають внаслідок дії глобальних соціальних та організаційних (економічна нестабільність, політичні та воєнні кризи, ріст безробіття) та особистісних стресорів (сімейні негаразди, втрата близьких, юридичні та фінансові проблеми, зниження працездатності внаслідок фізіологічних причин: вагітність, тощо). Перелічені вище чинники визначають загальний психологічний та фізичний стан особистості, що впливає на її стресорезистентність та

зумовлює послаблення можливостей до подолання професійного стресу

Т. Кокс визначив чотири види чинників, що зумовлюють розвиток професійного стресу:

- вимоги, що висуваються до працівника;
- індивідуальні особливості, навички та загальні здатності до адаптації (особистісний ресурс);
- ситуаційні обмеження, що впливають на процес адаптації;
- зовнішня підтримка працівника.

Визначальним є не абсолютний рівень вимог до працівника, а *співвідношення між рівнем вимог та індивідуальними ресурсами*. Однаковий рівень професійного навантаження у одного працівника викликає стресовий стан, у іншого – стан «драйву», а третій взагалі залишиться байдужим до ситуації.

Якщо стрес-факторами виступають чинники, спричинені діяльністю організації, то йдеться про **організаційний стрес**. У кожній організації, робочій групі або команді на персонал впливають свої організаційні стрес-фактори, які по-різному діють на організм члена колективу, залежно від його генетичної схильності до стресу та інших психофізіологічних характеристик. До того ж, кожний працівник отримує комплексне стресове навантаження від кількох організаційних стрес-факторів.

Найвпливовішу дію на організм чинить стрес, пов'язаний із браком часу, конфліктом та невизначеністю ролей, а також роботою, яка не відповідає психофізіологічним характеристикам людини та її сподіванням щодо оплати, самореалізації, кар'єрного зростання тощо. Стрес, викликаний браком часу або роботою у постійному цейтноті, посідає перше місце за силою дії на організм.

Робота в постійному цейтноті – це прерогатива лінійних менеджерів, які водночас мусять виконувати різнопланову роботу. Одночасно потрібно забезпечувати виробничі процеси, нейтралізувати конфліктні ситуації у структурному підрозділі, проводити підбір та набір персоналу, забезпечувати виконання фінансових показників тощо. Основними причинами стресу, викликаного браком часу, є недостатньо якісне стратегічне, тактичне та оперативне планування, незадовільна координація роботи функціональних та лінійних підрозділів організації, відсутність навичок самоменеджменту, управління часом тощо.

Конфлікт ролей виникає, коли до працівника висувають *суперечливі вимоги*. Наприклад, на виробництві поширеною є

ситуація, коли заступник директора з виробництва вимагає від начальника цеху вжити заходів щодо зменшення собівартості продукції, а начальник відділу технічного контролю – впровадити роботи з надання продукції міжнародних стандартів якості. Незвизначеність ролей виникає за відсутності усвідомлення працівником, що і як потрібно робити, *яким чином оцінюватимуть його роботу*. Наприклад, у швейному ательє можуть оцінювати роботу швачки як за кількістю пошитих виробів за проміжок часу, так і за якістю та складністю виконаної роботи або за кількістю клієнтів, що звернулися саме до цього фахівця. Робота для персоналу має суб'єктивну значущість. Якщо працівник відчуває задоволення від своєї праці, вона для нього цікава, то він виявляє менше неспокою, менш схильний до дії стресових факторів. Менеджеру слід пам'ятати, що поняття «цікава» робота у людей різняться: те, що здається цікавим або нудним для одного, не обов'язково буде так само сприйматися іншим працівником.

Причиною, що зумовлює розвиток організаційного стресу, може стати *відсутність групової згуртованості*. Відсутність групової згуртованості зазвичай зумовлена ситуаціями, коли працівник не відчуває себе членом колективу внаслідок специфіки робочого місця. Така ситуація виникає при роботі вдома або якщо робоче місце працівника відокремлене від основної організації. З такими обставинами найчастіше зустрічається персонал аптечних кіосків та інших відокремлених торгових точок.

Для більшості персоналу багатими на стрес-фактори також є *перші тижні роботи в новому колективі*. Зокрема, джерелом стресу є ситуація, коли співробітники не «сприймають» як члена колективу. До стресових станів призводять міжособистісні та внутрішньогрупові конфлікти, що виникають внаслідок несумісності або протиріччя окремих соціальних та психологічних характеристик особистості працівника з робочим колективом.

До організаційних стресорів відносять: специфіку організаційної структури підприємства, стиль керівництва в організації, робочий графік, незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі. До найбільш «стресогенних» організаційних структур відносять матричну структуру підприємства, оскільки вона передбачає подвійне підпорядкування. Тобто джерелом стресу для працівника є *необхідність одночасного виконання розпоряджень двох керівників*. Організаційним стрес-фактором виступає змінний робочий графік, що потребує не тільки психологічних змін, а й пристосування до такого

графіку особистого життя. Особливо проблемним такий графік є для жінок, які мають дітей дошкільного та молодшого шкільного віку.

26. Стан депресії, причини та способи подолання

Депресивний стан виражається епізодами сумного настрою або апатії разом з іншими симптомами, які тривають більше двох тижнів і настільки сильні, що здатні перервати звичне життя людини. Депресивний стан – це не ознака слабкості або негативної сторони особистості. Це хвороба, яка стала дуже популярною в наші дні.

Симптоми можна розділити на фізичні і психологічні.

Психологічні симптоми депресії:

- Втрата інтересу до життя.
- Пригнічений настрій.
- Знижена самооцінка.
- Почуття провини.
- Думки про смерть і самогубство.
- Небажання що-небудь робити.
- Апатія.

Фізичні симптоми депресивного стану:

- Часті головні болі.
- Запаморочення.
- Сонливість.
- Болі незрозумілого характеру.
- Відсутність апетиту.
- Проблеми з травленням.
- Аритмія.

Методи позбавлення від депресивного стану

Дослідження показують, що різні види терапії можуть допомогти в позбавленні від депресивного стану.

Розрізняють кілька популярних **напрямків лікування депресії:**

1. **Когнітивна поведінкова терапія.** Цей вид лікування спрямований на зміну думок і поведінки, які сприяють розвитку депресивного стану.

2. **Міжособистісна терапія.** Вона може допомогти виявити, чи є у людини міжособистісні конфлікти, які впливають на розвиток депресивного стану, і позбутися від них.

3. **Психодинамічна психотерапія.** Цей напрям психотерапії допомагає зрозуміти людям, як на їх настрій і поведінку впливають невіршені психологічні проблеми і несвідомі почуття.

4. *Антидепресанти.* Бувають випадки, коли без медикаментозного лікування не обійтись. У такому випадку лікар призначає антидепресанти. Прийом та дозування, а також час лікування визначаються лікарем.

5. *Фізична активність.* Дослідження показують, що фізична активність є потужною зброєю проти депресивного стану. Спортивні вправи вивільняють ендорфіни, які можуть допомогти підвищити психологічний настрій. Регулярні заняття спортом допоможуть підняти самооцінку, поліпшити сон, зменшити стрес і збільшити енергетичний запас. Будь-який вид помірної активності, як то заняття в тренажерному залі або вечірня прогулянка, допоможе в боротьбі з депресивним станом. Головне – знайти заняття до душі.

6. *Домашній вихованець.* Грайливе щеня або смішний папуга не зможуть замінити психотерапію або медикаментозне лікування. Проте дослідження показують, що домашні тварини можуть полегшити симптоми депресивного стану багатьох людей. Вони дадуть багато любові, позбавлять від самотності, і змусять рухатися, так як потрібно піклуватися про вихованців. Дослідження показали, що власники домашніх тварин мають менше проблем зі сном і психічно здоровіші.

7. *Психологічна підтримка.* Самотність – вірний супутник депресивного стану, і підтримка близьких і товаришів, буде одним з найкращих видів терапії. Це може бути групова терапія, пошук онлайн-підтримки людей, які потрапили в подібну ситуацію, або ж часті зустрічі з сім'єю і друзями. Навіть вступ до книжкового клубу чи відвідування танцювальних занять можуть допомогти в лікуванні депресії і сприятимуть позбавленню від самотності.

27. Поняття про вольову поведінку людини.

Етапи вольової дії

Творче життя і діяльність, пов'язані з вирішенням практичних завдань розвитку економіки, науки, техніки, культури і мистецтва, потребують від людини підвищеної активності і напруження фізичних та духовних сил. Усвідомлюючи необхідність діяти і приймати відповідні рішення, людина далеко не завжди переходить до реалізації планів (закінчити розпочату роботу, яка для неї не цікава, зробити для себе щось неприємне, дотримуватися дієти, даної обіцянки, розпорядку дня, перервати суперечку і замовкнути, якими б образливими не видавалися слова опонента тощо). Тільки мотивацією такий «перехід» пояснити неможливо, як неможливо

пояснити і те, чому люди нічого реально не чинять для здійснення своїх планів, рішень, задоволення інтересів, що часто переживаються гостро і емоційно. Коли люди, що мають однакові знання і вміння, дотримуються близьких переконань і поглядів на життя, з різним ступенем рішучості та інтенсивності, приступають до розв'язання поставлених завдань, чи коли при зіткненні з труднощами одні з них припиняють діяти, а інші діють із подвоєною енергією, – ці явища пов'язують із проявом їх волі.

Якщо ми прослідкуємо життєві колізії знаменитих людей, то легко помітимо, що всі вони мали головний талант – вміння долати перешкоди. Не зважаючи на втрату слуху, Бетховен продовжував писати музику. Долаючи всезагальну недовіру, Магеллан здійснив перше навколосвітнє плавання. Не маючи історичних аналогів, Суворов провів свою армію через Альпи. Менделєєв сотні тисяч разів перетасовував картки з назвами хімічних елементів і досягнув мети: склав Періодичну таблицю. І цей ряд можна продовжувати, тому що саме вміння не пасувати перед труднощами, а навпаки – отримувати задоволення від їх подолання багатьох людей зробило знаменитими. Безвільні люди не доводять розпочатої справи до кінця, не здатні переборювати навіть незначні труднощі, відкладають справу «на потім». Вони легко відволікаються від важливої роботи, беруться за дріб'язкове, непотрібне. Слабохарактерні люди в екстремальних ситуаціях розгублюються, стають безпорадними. Їм властива мрійливість, вони часом подають цікаві пропозиції, але не реалізують їх.

Ось чому кожний, хто має конкретні цілі у своєму житті та докладає певних зусиль для їх здійснення і втілення задуманого в реальність, має володіти необхідними вольовими зусиллями.

Всі дії людини можуть бути поділені на дві категорії: *мимовільні* і *довільні* (вольові).

Мимовільні дії відбуваються у результаті виникнення неусвідомлених чи недостатньо чітко усвідомлених спонукань. Ці люди мають імпульсивний характер, у них немає чіткого плану. Прикладом мимовільних дій можуть бути вчинки людей у стані афекту (здивування, страх, захоплення, гнів), а також імпульсивні дії та автоматизм.

Довільні дії передбачають усвідомлення мети, попереднє уявлення тих операцій, які можуть забезпечити її досягнення і результат. Усі довольні дії, що відбуваються свідомо і мають

мету, названі так, оскільки вони походять від волі людини. Специфічна особливість вольової поведінки в переживанні стану «Я повинен», а не «Я хочу», хоч, звичайно, слід враховувати можливість збігання вольової та імпульсивної поведінки («Я хочу виконати свій обов'язок»).

Воля – свідоме регулювання людиною своєї поведінки (діяльності, спілкування), пов'язане з подоланням внутрішніх і зовнішніх перешкод. Це – здатність людини стимулювати (активізувати) власну поведінку чи гальмувати її (утримуватися від деяких дій і бажань).

Прикладом зовнішніх перепон можуть бути різні завади, які розцінюються як такі, що об'єктивно перешкоджають досягненню поставленої мети. Так, через малий зріст підліток не досягає високих результатів у баскетболі.

Внутрішні, суб'єктивні перешкоди, зумовлені поведінкою людини, суб'єкта вольової дії, можуть бути викликані стомленістю, бажанням відпочити, повеселитися, страхом, соромом, інертністю, просто ледарством тощо. Так, людина через страх відтягує візит до стоматолога.

Основними ознаками вольового акту є:

1. Докладання зусиль для виконання вольового акту.
2. Наявність продуманого плану здійснення поведінкового акту.
3. Посилення уваги до такого поведінкового акту і відсутність безпосереднього задоволення, яке виникає в процесі і в результаті його виконання.
4. Нерідко зусилля волі спрямовані не стільки на перемогу над обставинами, скільки на поборення самого себе.

Вольові дії розрізняються за їх складністю. У тому випадку, коли в бажанні чітко просліджується мета, що безпосередньо переходить у дію і не виходить за межі існуючої ситуації, кажуть про *простий вольовий акт*. Наприклад, перед іспитом студент рішуче відмовляється від вечірки і наполегливо готується успішно його скласти. Прийняте рішення здійснюється без вагань.

У *складному вольовому акті* немає майже автоматичного переходу мотиву дії в саму дію, як у простому вольовому акті. В складній вольовій дії з'являються додаткові ланцюжки між імпульсом і безпосередньою дією. Наприклад, велике бажання мати престижну освіту спонукає молоду людину не тільки посилено

готуватися до вступу до вузу, але і відмовитися від шкідливих звичок, розірвати стосунки з сумнівними групами дозвілля.

Етапи складної вольової дії.

1. *Усвідомлення мети і прагнення досягнути її.* Людина може усвідомлювати лише незадоволеність ситуацією в конкретний відрізок часу, і при цьому сама потреба усвідомлюється недостатньо чітко, недиференційовано, а звідси не усвідомлюються шляхи і засоби до досягнення мети. Мотивом діяльності у цьому разі є потяг, який переживається нечітко, неясно: людина усвідомлює, що їй чогось не вистачає або щось потрібно, але що саме, вона не розуміє. Найчастіше люди переживають потяги як специфічний обтяжливий стан у вигляді нудьги, смутку, невизначеності. У таких випадках кажуть: «Вона сама не знає, що їй потрібно». Через таку невизначеність потяг не може переростати в діяльність. Потяги можуть згаснути або перетворитися у конкретне бажання, намір чи мрію. Бажати щось – це перш за все знати зміст збуджувального стимулу. Оскільки у людини в будь-який момент існують різні значущі бажання, одночасне задоволення яких об'єктивно виключено, то відбувається зіткнення протилежних збуджень, між якими необхідно зробити вибір. Цю ситуацію називають *боротьбою мотивів*. На етапі усвідомлення мети і прагнення досягнути її боротьба мотивів вирішується вибором мети дії, після чого напруга, викликана боротьбою мотивів на цьому етапі, послаблюється.

2. *Усвідомлення низки можливостей досягнення мети* – це етап обдумування шляхів і засобів виконання завдання, планування можливих дій. Результатом цього інтелектуального моменту у вольовому акті є встановлення причинно-наслідкових залежностей між способами виконання дії в конкретних умовах і можливими наслідками. Наприклад, людина обирає свій шлях у побудові кар'єри, здобутті спортивних результатів, подоланні шкідливих звичок. Вона зважає власні можливості досягнення мети, попередній досвід, норми поведінки, переконання. Наприклад, одна людина різко позбувається звички палити, інша – поступово.

3. *Боротьба мотивів і вибір дії.* Цей етап є центральним у складному вольовому акті. Тут, як і на етапі вибору мети, можлива конфліктна ситуація, пов'язана з тим, що людина має можливість легкого шляху досягнення мети (це розуміння – один з результатів попереднього етапу), але в той же час у силу власних моральних почуттів і принципів не може його прийняти. Інші шляхи є менш

економічні (і це також людина усвідомлює), але зате слідування їм більше відповідає системі цінностей людини. Наприклад, людина відмовляється від швидкого, але нечесного способу вирішення фінансових проблем. У Джеймс зазначав, що затримка дії може тривати тижні, навіть місяці: «Мотиви до дії, які ще вчора здавалися яскравими, переконливими, сьогодні вже поблякли, позбавлені жвавості. Але ні сьогодні, ні завтра, дія не виконується нами. Щось підказує нам, що все це не має вирішальної ролі. Ці вагання між двома можливими в майбутньому альтернативами нагадують коливання маятника... доки гребля не буде прорвана і рішення не буде прийнято» (У. Джеймс. Психологія. – М., 1991).

4. *Прийняття рішення* – це результат етапу боротьби мотивів. Він характеризується спадом напруги, оскільки вирішується внутрішній конфлікт. Приймаючи рішення, людина відчуває, що подальший хід подій залежить від неї, і це породжує специфічне для вольового акту почуття відповідальності. Тут уточнюються засоби, способи, послідовність їх виконання, тобто здійснюється уточнене планування. Однак прийняти рішення не означає виконати його.

5. *Виконання прийнятого рішення.* Сплановані дії не реалізуються автоматично: щоб рішення перейшло в дії, необхідне свідоме вольове зусилля. Вольове зусилля характеризується кількістю енергії, витраченої на виконання цілеспрямованої дії чи утримання від небажаних вчинків. Вольове зусилля пронизує всі ланки вольового акту, починаючи з усвідомлення мети і закінчуючи виконанням рішення. У виконавчій ланці, коли людина долає не тільки внутрішні, але й зовнішні труднощі, воно стає більш доступним для спостереження. Інтенсивність вольового зусилля залежить від багатьох факторів: світогляду особистості, моральної стійкості, наявності суспільно значущих цілей, установки на діяльність, рівня саморегуляції особистості. Так, люди, які витратили багато зусиль для розвитку своєї волі (спортсмени, науковці, фанати тощо), набагато легше зустрічають зовнішні перешкоди, ніж особи, що не займалися самовдосконаленням.

6. *Аналіз виконання дій.* У процесі реалізації вольової дії і особливо після виконання, настає її оцінювання. В оцінці вольової дії відображено не тільки особисте ставлення, але і ставлення до вчинку референтної (значущої) групи. Саме ця групова оцінка є найбільш дієвою для корекції поведінки індивіда. Оцінювання супроводжується особливими емоційними переживаннями

задоволення чи не задоволення вчинком. Негативне ставлення до виконаної дії часто супроводжується переживанням сорому, розпачу. Оцінка виступає як мотив для продовження, виправлення чи припинення наступної діяльності. Так, захистивши дисертацію і здобувши науковий ступінь, людина підірвала своє здоров'я тощо.

28. Основні вольові якості людини. Формування волі. Способи подолання ледарства та управління трудовою дисципліною

Вольова дія кожної людини має свою особливу неповторність, оскільки є відображенням відносно стійкої структури особистості. В рамках індивідуальних відмінностей вольової сфери виділяють такі вольові якості.

Сила волі проявляється на всіх етапах вольового акту, а найбільше при подоланні перешкод, відмові від спокус та контролі своїх почуттів.

Цілеспрямованість. Така якість притаманна людині з ясними цілями, що не розмінюється на дрібниці. Цілеспрямовані люди точно знають, чого хочуть, куди ідуть, за що борються.

Ініціативність. Це вольова якість, завдяки якій людина діє творчо. Вчинки ініціативної людини в сучасних умовах характеризуються сміливістю, активністю. Ініціативність з'являється, як правило, на багатстві і яскравості нових ідей, планів, уяви. Для багатьох людей найважливішим є подолання власної інертності, вони не можуть щось придумати самі, без стимуляції інших.

Самостійність. Якщо людина зазвичай відмовляється від власних думок і поглядів, легко стає на чужу точку зору, якщо вона без особливої потреби звертається за допомогою, то не можна визнати, що в неї розвинута така вольова якість, як самостійність. Бувають, однак, випадки, коли *негативізм* (прагнення чинити всупереч будь-кому) помилково оцінюється як самостійність.

Витримка – це вольова якість, що характерна для людей, які управляють своїми діями і вчинками. Такі люди урівноважені і послідовні, не допускають імпульсивних дій в емоційно напруженій обстановці.

Рішучість – здатність приймати і впроваджувати в життя швидкі, сміливі і тверді рішення. Рішучість проявляється у виборі дій, засобів досягнення мети. Зовні рішучість проявляється у відсутності сумнівів, тому може видатись, що рішуча людина легко і

вільно вибирає мету. Однак це не так. Суттєвою передумовою рішучості є сміливість як уміння протистояти страхіві, йти на певний ризик для досягнення своєї мети.

Наполегливість – уміння постійно і довго переслідувати мету, не понижуючи енергії в боротьбі з труднощами. Нерідко люди розумні і навіть талановиті не здатні відстоювати свої рішення. При найменших перешкодах вони вважають їх непереборними і відступають, щоб даремно не витратити сили. В той же час наполегливість може втратити певну гнучкість і перейти у впертість, коли людина, незважаючи ні на що, прагне наполягти на своєму. На перше місце при цьому, зазвичай, виходять особисті інтереси, а не логіка, розум, зовнішні обставини. Без наполегливості не може бути рішучості, самостійності, витримки і цілеспрямованості.

Енергійність. Люди, яких називають енергійними, можуть сконцентрувати всі свої фізичні і духовні сили на досягнення мети. Однак часто енергійність спостерігається лише на початкових етапах виконання дії, а в тих випадках, коли необхідні тривалі зусилля, енергійність прогресивно зменшується і виявляється слабо.

Дисципліна – це складне соціальне явище, і її вимоги є об'єктивними, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивними, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник. Основним виробничим фактором, який визначає рівень дисципліни, є організація праці і санітарно-побутові умови, а в цілому задоволення працею. Різними дослідженнями доведено тісний зв'язок стану трудової дисципліни з підвищенням рівня освіти і кваліфікації працівників. Робота по зміцненню трудової дисципліни і формуванню стабільних колективів вимагає розроблення та затвердження єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального і виховного характеру.

Головна увага в організації праці по зміцненню трудової дисципліни має бути спрямована на ліквідацію причин, які породжують різні види її порушень.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;

- прогули;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

До серйозних порушень трудової дисципліни відносять порушення, що систематично повторюються, про які мова йшла вище, а також:

- нанесення умисного майнового збитку;
- відмова виконувати вимоги начальства;
- крадіжка особистих речей співробітників і розкрадання майна підприємства;
- обман керівництва підприємства.

Найнедисциплінованішими є працівники у віці до 24 років і зі стажем роботи до двох років; також є недисципліновані працівники у віці 50 і старше років. Порушників дисципліни удвічі більше у групі малокваліфікованих порівняно з висококваліфікованими. Незнання цих особливостей погано впливає на прийняття рішень з питань підвищення рівня дисципліни. Замість того, щоб підвищувати кваліфікацію, стимулювати професійне зростання працівників, застосовують адміністративні методи і тим самим досягають зворотного ефекту в поведінці підлеглих.

Соціологічні дослідження показують, що у працівників зі стажем роботи до 5 років недисциплінованих – 36 %, а серед тих, в кого стаж складає 20 і більше, – 16 %.

Отже, керівник має розуміти причини недисциплінованості та проявів ледарства підлеглих. Так, причиною ледарства можуть бути різні чинники, зокрема:

1) невідповідність очікувань і результатів. Коли треба щось зробити, але підлеглий вважає, що йому особисто це не так вже й потрібно, або ж він взагалі не уявляє, навіщо це потрібно зробити.

2) складність. Лінь може виникати через ступор, в який потрапляє людина перед якимось великим за обсягом завдання. Вона не знає, з якого боку до неї підступитися і постійно переносить на потім.

3) слабка сила волі. Начебто і треба б, і корисно, але так «ліньки»... У цьому випадку людина себе може картати, відчувати «муки сумління» і, все ж, відкладати виконання справи – через низьку волю і дисциплінованість.

Кожен керівник повинен навчитися досконало володіти методами управління дисциплінарними відносинами. Економічні методи, зокрема матеріальні стягнення, використовуються керівниками частіше. Методи психологічного впливу, зокрема переконання, заохочення, критика, навіювання потребують комунікативних компетенцій та психологічної грамотності.

29. Поняття про здібності, професійні управлінські здібності, розвиток здібностей підлеглих

Для оцінки працівника та керівника не менш важливим є уявлення про його здібності. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості, які є суб'єктивними умовами для успішної діяльності. Здібності формуються в процесі взаємодії людини з суспільством, іншими людьми, вони не зводяться до знань і вмій, якими володіє людина, до них відносять ще швидкість і міцність оволодіння новими способами діяльності. Здібності складаються з різноманітних компонентів, за рахунок чого можлива компенсація тих чи інших слабкостей, брак здібностей в одній сфері з допомогою інших, явно представлених у психіці людини компонентів. Наприклад, працівник, що не володіє здібностями до швидкого засвоєння нових знань, може компенсувати цей свій недолік завзятістю в досягненні цілей. Вченими створені численні методики по розвитку певних здібностей. Є, наприклад, методики з розвитку музичного слуху для тих, хто ним обділений, методики з розвитку мовлення та навичок публічних виступів та ін.

Для психології управління представляє великий інтерес проблема формування здібностей до конкретного виду діяльності. Більшість вчених вважають, що здібності можна розвинути через створення особистісної установки. *Установка* – психологічна схильність індивіда до певної поведінки, яка спонукає його певним чином орієнтувати свою діяльність. Тому для вдосконалення здібностей в тій чи іншій сфері необхідно створити у людини установку на оволодіння предметом діяльності, в іншому випадку навіть найдосконаліші методики розвитку здібностей можуть виявитися безсилими.

Климов Є. А., розглядаючи співвідношення здібностей і вимог професії, виділив чотири ступені професійної придатності:

1 – непридатність до певної професії. Вона може бути тимчасовою чи практично нездоланною;

2 – придатність до тієї чи іншої професії або групи їх. Вона характеризується тим, що людина не має протипоказань відносно тієї чи іншої галузі праці, але не має й показань;

3 – відповідність даній галузі діяльності: немає протипоказань, а є деякі особисті якості, які явно відповідають вимогам певної професії чи групи професій;

4 – покликання до даної професійної галузі діяльності – це вищий рівень професійної придатності людини як працівника. Цей ступінь характеризується тим, що в усіх основних елементах структури здібностей людини є явні ознаки відповідності людини вимогам даної діяльності.

Здібності до певної діяльності являють собою сукупність психічних якостей і мають складну структуру. Наприклад, *педагогічні здібності* включають здібність робити навчальний матеріал доступний учням, розуміння вчителем учня, творчість в роботі, організаторські здібності, педагогічний такт, педагогічну спостережливість, інтуїцію тощо. *Організаторські здібності* керівника включають вміння впливати на людей, вміння оперативно розбиратися в складних ситуаціях і вирішувати їх оптимально, виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність тощо.

Вивчення здібностей людей у колективі є одним з найважливіших завдань педагога, вихователя, керівника. Підібрати людині роботу чи доручення за здібностями значить забезпечити не тільки високу продуктивність праці і задоволеність нею особистості, але й подальший розвиток здібностей. Виконання роботи нижче наявних здібностей, а тим більше не за здібностями, викликає в людини почуття незадоволеності, негативно позначається на нервово-психічному самопочутті. Про здібності працівника керівник може судити за результатами його праці, за відносною швидкістю і легкістю, з якою він здобуває знання, за тим, як у нього формуються вміння і навички, що проявляються в оригінальності і самостійності вирішення поставлених питань.

Отже, усяка діяльність складна і багатогранна. Вона висуває різні вимоги до психологічних та фізичних сил і властивостей людини. Якщо наявна система властивостей особистості відповідає цим вимогам, то людина здатна успішно і на високому рівні здійснювати певну діяльність. Якщо такої відповідності немає, то в індивіда виявляється непридатність, тобто він не проявляє здібностей. Вченими виявлено діалектичний зв'язок між природними задатками і здібностями людини. Існує тенденція розглядати здібності як задатки

в розвитку. При цьому підкреслюється, що головною умовою формування здібностей є активна діяльність особистості. Розглядаючи умови успішного розвитку здібностей у діяльності, можна виділити в якості основного ранній початок. Важливими умовами розвитку здібностей слід вважати формування наполегливості, вміння максимально напружуватися в справі досягнення мети. Здібності розвиваються тим успішніше, чим частіше в своїй діяльності людина досягає межі своїх можливостей і поступово піднімається з нижчого рівня до найвищого.

30. Управлінське спілкування, його роль в діяльності керівника

В чому сутність управлінського спілкування? Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності, виходячи з виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління та вирішення проблем спільної діяльності в організації.

Основні функції управлінського спілкування:

- видача розпорядничької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, поради тощо);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядничької інформації;
- видача оцінної інформації про підсумки реалізації завдання.

Чому перша функція (розпорядничька інформація) є головною? Тому що від її якості залежить якість виконання діяльності. До того ж, перша функція ще й найбільш складною. На цій стадії зазвичай виникають проблеми та конфлікти, тому що керівник змінює погляди, ставлення, установки, вид діяльності, дії й поведінку іншої людини, групи людей. Управлінське спілкування у своїй основі – ділове, рольове спілкування. У його процесі ми контактуємо та взаємодіємо не задля дозвілля, розваги, цікавості, не «просто так», а для того, щоб вирішити конкретну ділову проблему. Усе це вимагає чіткої організації процесу управлінського спілкування.

Ділове спілкування визначається як *специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації*. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її

межами, а також укладення контрактів, договорів, установлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування, на відміну від інших видів, має певні **особливості**, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єкта;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів, підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятими правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість та сприймання кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їхній внутрішній світ.

Будь-яке ділове спілкування передбачає розв'язання стратегічних і тактичних завдань. Конкретний очікуваний результат – це тактичне завдання ділового спілкування. Але таке завдання (тактичне), в свою чергу, може передбачати вирішення стратегічного завдання – встановлення довготривалих ділових контактів. Ділове спілкування у процесі повсякденної діяльності виконує комунікативну (обмін інформацією), інтерактивну (обмін діями), перцептивну (встановлення взаєморозуміння між партнерами) функції. Їх реалізація є передумовою ефективного ділового спілкування.

31. Комунікативний аспект спілкування. Бар'єри на шляху успішної комунікації

Спілкування керівника з підлеглими можна розглядати як процес обміну інформацією.

Комунікативна сторона спілкування. Аналізуючи процес спілкування, ми на кожному кроці переконуємося, що спілкування – це комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, міркуваннями, настроями, бажаннями тощо. Інакше кажучи, під цією стороною спілкування розуміють, як правило, процес обміну

інформацією. Але такий підхід буде трохи спрощеним, тому що ми акцентуємо увагу лише на формальній стороні проблеми. Насправді інформація не тільки передається, а й формується, уточнюється, розвивається.

Що найбільш характерно для цієї сторони спілкування? *По-перше*, зміст конкретної комунікації може бути надзвичайно різноманітним: від розмови трирічних малят до бесіди вчених на науковому симпозіумі. *По-друге*, ефективність спілкування пов'язується насамперед із цією функцією. *По-третє*, комунікація у спілкуванні завжди має значення для його учасників, тому що обмін інформацією відбувається задля досягнення якихось цілей, задоволення якихось потреб. *По-четверте*, комунікація у спілкуванні – це насамперед вплив, у випадку успіху комунікації відбувається зміна в уяві про світ того, кому вона адресована.

До основних видів комунікації звичайно відносять вербальну та невербальну. Форми міжособистісного спілкування різноманітні. До них можна віднести і короткочасну розмову, і докладну бесіду «по душах», і роз'яснення своїх вимог, і суперечку з ряду питань, і спробу домогтися згоди в якій-небудь проблемі. Однак у процесі спілкування нерідко виникають труднощі, непорозуміння. Їх причиною можуть бути комунікативні бар'єри, що виникають у процесі управлінського спілкування.

Основні комунікативні бар'єри у спілкуванні:

Комунікативний бар'єр – це психологічна перешкода на шляху адекватної інформації між партнерами по спілкуванню. Які ж це бар'єри і як їх переборювати? На думку Ю. Крижанської та В. Третьякова (1998), у процесі ділового спілкування можливе виникнення принаймні трьох комунікативних бар'єрів та їхніх різних модифікацій: бар'єри «авторитет», «уникнення» та «нерозуміння». Перші два забезпечують захист від джерела інформації, останній бар'єр – захист від самого повідомлення.

Бар'єр «авторитет». Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в довірі іншим. Таким чином, довіра та недовіра як би персоніфікуються та залежать не від особливостей переданої інформації, а від того, хто говорить. Наприклад, молоді люди слабко прислухаються до поради літньої людини, вважаючи інформацію не сучасною. Підлеглі можуть сумніватися у правильності розпорядження молодого керівника тощо.

Ставлення до людини, як до авторитетної залежить від:

- *соціального стану (статусу)*, від приналежності до реальної «авторитетної» групи. Психолог П. Уїлсон показував студентам різних класів коледжу одну й ту ж людину. В одному класі психолог представляв цього чоловіка як студента, у другому – як лаборанта, у третьому – як викладача, у четвертому – як доцента, в останньому – як професора. Після того, як гість ішов, просили максимально точно визначити його зріст і зріст самого експериментатора. Виявилося, що зріст незнайомця неухильно збільшувався в міру збільшення його соціального статусу, у той час як зріст психолога не змінювався. Цікаво, що розрив у зрості незнайомця від першого до останнього класу становив 12-15 см;

- *привабливого зовнішнього вигляду* (акуратна зачіска, чи розчесаний, чи відпрасований, силует, колірна гама, чи застебнутий на всі гудзики, як виголений тощо);

- *доброзичливого ставлення до адресата впливу* (посмішка, привітність, простота у спілкуванні);

- *компетентності* (рівень знань, умінь, навичок, зокрема професіоналізм);

- *щирості*, причому якщо слухач довіряє мовцеві, то він дуже добре сприймає й запам'ятовує висновки та практично не звертає уваги на хід міркувань. Якщо ж довіри менше, то до висновків слухач ставиться прохолодніше, зате дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.

Бар'єр «уникнення». Людина уникає джерел впливу, ухиляється від контакту зі співрозмовником. Якщо ухилитися неможливо, то вона додає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважний, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникає не тільки джерел інформації, а й певних ситуацій (наприклад, прагнення закрити очі при перегляді «страшних місць» із фільмів жахів). Як же переборювати цей бар'єр? Зазвичай бар'єр «уникнення» виникає на тому чи іншому ступені неуважності. Тому, тільки керуючи увагою співрозмовника, аудиторією, можна перебороти цей бар'єр. Головне при цьому – розв'язати дві взаємозалежні проблеми:

- привернути увагу,
- утримати увагу.

Найбільше впливають такі фактори: актуальність і важливість інформації, її новизна, нестандартність подачі, несподіванка, інтенсивність передавання інформації, звучність голосу та його модуляція.

Бар'єр «нерозуміння». Найчастіше джерело інформації заслуговує на довіру й авторитет, однак інформація «не доходить» (не чуємо, не бачимо, не розуміємо). Чому це відбувається і як можна ці проблеми вирішити? Зазвичай виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний (фонема – звук), семантичний (семантика – значеннєве значення слів), стилістичний (стилістика – стиль викладу, відповідність форми та змісту), логічний.

Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає, коли:

- говорять іноземною мовою;
- використовують багато іноземних слів або спеціальну термінологію;

- говорять швидко, невиразно та з акцентом.

Перебороти фонетичний бар'єр можливо при:

- виразному, розбірливому та досить голосному мовленні, без скоромовки;

- урахуванні аудиторії та індивідуальних особливостей людей (чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим докладніше потрібно роз'яснювати; люди різних національностей говорять із різною швидкістю: на півночі й у середній частині – повільніше, на півдні – швидше, маленькі діти та старі погано сприймають швидке мовлення тощо);

- наявності зворотного зв'язку зі співрозмовником, з аудиторією.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли фонетично мова «наша», але за переданим змістом – «чужа». Перебороти фонетичний бар'єр можливо за умови:

- говорити максимально просто;
- заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять тощо, якщо треба – роз'яснити їх на початку розмови.

Стилiстичний бар'єр нерозуміння. Людина зобов'язана зрозуміти й, отже, відобразити в будь-якій відповіді чи дії тільки те словесне спілкування, яке підлягає встановленій граматичній структурі. У протилежному випадку, коли виникає невідповідність між формою та змістом, виникає стилістичний бар'єр. Іншими словами, якщо стиль викладу недоречний, занадто важкий, занадто

легковажний, загалом не відповідає змісту, то слухач його не розуміє або, не хоче розуміти. З певними застереженнями можна визнати, що стиль – це визначення форми повідомлення до його змісту. Тому головне при подоланні цього бар'єра – правильно структурувати передану інформацію. Існують два основні **правила структурування інформації** у спілкуванні: правило рамки та правило ланцюга.

Правило рамки ґрунтується на чинності психологічного закону роботи пам'яті, відкритого німецьким психологом Г. Еббінгаузом (цей закон часто називають ще «фактором ряду»). Суть його в тому, що початок і кінець будь-якого інформаційного ряду, з чого б він не складався, зберігається в пам'яті людини краще, ніж середина.

Правило ланцюга засноване на тому припущенні, що зміст спілкування не може бути безформною купою різноманітних відомостей: воно повинно бути певним чином вибудовано, об'єднано в ланцюг. Будь-який ланцюг, упорядковуючи, пов'язуючи, організовуючи зміст, як і рамка, виконує відразу два завдання: по-перше, він дозволяє поліпшити запам'ятовування та, по-друге, допомагає структурувати інформацію відповідно до очікувань співрозмовника. Варіанти перерахування:

- просте перерахування – «по-перше, по-друге, по-третє...»;
- ранжування інформації – «спочатку про головні, потім про складні елементи, нарешті – менш істотні...»;
- логічний ланцюг – «якщо це – то тоді можна припустити, що..., а отже...». Логічна побудова повідомлення повинна вести співрозмовника від привертання уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до заперечень і запитань, від заперечень і запитань до висновку, а від висновку до заклику діяти.

Логічний бар'єр нерозуміння. Якщо людина, на наш погляд, говорить або робить щось всупереч з правилами логіки, то ми не тільки відмовляємося її розуміти, а й емоційно сприймаємо негативно. Однак ні для кого не таємниця, що існують різні «логіки»: жіноча, дитяча, вікова тощо. Кожна людина думає, живе та діє за своєю логікою, але ось у спілкуванні, якщо тільки ці логіки не співвіднесені або якщо в людини немає ясного уявлення про логіку партнера, виникає бар'єр логічного нерозуміння.

Подолання логічного бар'єра можливе при:

- *урахуванні логіки та життєвої позиції співрозмовника.* Для цього необхідно намагатися зрозуміти позицію партнера, співрозмовника (хто він, з чим прийшов, на яких позиціях стоїть

тощо), а також зважати на індивідуальні та соціально-рольові особливості, тому що прийнятність або неприйнятність тієї чи іншої логіки для партнера залежить, в основному, від його вихідної спрямованості;

- *правильній аргументації*. Існують різні види аргументації: зростаюча (коли сила аргументів у кінці спілкування зростає – до неї доцільно звертатися при високій зацікавленості в розмові співрозмовника та при його високому освітньому рівні) і така, що убиває (коли сила аргументів до кінця повідомлення слабшає. До неї доцільно звертатися при необхідності розбудити увагу й інтерес і при низькому освітньому рівні).

32. Прийоми правильного слухання, доцільність застосування прийомів слухання

Нерефлексивне слухання – це слухання без аналізу, яке дає можливість тому, хто говорить (наприклад, підлеглому) висловитися. Воно полягає в умінні керівника уважно мовчати. Мовчати тому, що партнеру хочеться, щоб його слухали уважно – інакше людина образиться і спілкування перерветься. Таке слухання корисне тоді, коли особа хоче обговорити важливі питання (наприклад, свої особисті проблеми, про конфлікт з близькими тощо), проявляє глибокі почуття – гнів, горе, чи просто говорить про те, що вимагає мінімальної відповіді, відчуває труднощі у висловленні своїх переживань і проблем чи, навпаки, радості.

Правила нерефлексивного слухання:

1. Головний принцип – мінімум відповідей (невтручання).
2. При нерефлексивному слуханні потрібно бути не красномовним оратором, не суддею сказаного, не «довідкою», яка дає відповіді на будь-які запитання, не лікарем, який ставить діагноз, а губкою, яка вбирає все, що говорить співрозмовник, без відбирання та сортування.
3. Необхідно давати співрозмовнику сигнали, які свідчать про те, що його чують. Для цього можна використовувати репліки типу: «так», «так-так», «розумію», «продовжуй» тощо.

Нерефлексивне слухання неефективне в наступних ситуаціях:

1. У підлеглого слабе бажання говорити або воно взагалі відсутнє.
2. В ситуаціях, коли є небезпека неправильного тлумачення відповідей як згоди, хоча це – лише допомога, щоб підлеглий почав говорити (не мовчати, коли незгідний).

3. Підлеглий прагне отримати більш активну і вагомішу підтримку, схвалення.

4. Коли суперечить інтересам підлеглого, заважає саморозкриттю (не потрібно тільки із ввічливості слухати всяку балаканину).

Рефлексивне слухання – зворотний зв'язок керівника з підлеглим, при якому підлеглий більш активно використовує словесну форму для підтвердження розуміння повідомлення (на відміну від нерефлексивного слухання). Основними видами рефлексивних відповідей є:

З'ясування – техніка, при використанні якої ми просимо мовця про додаткову інформацію, керуючись або діловими інтересами, або метою «розговорити» людину, продемонструвати готовність і бажання вислухати її.

З'ясування є доцільним в наступних випадках:

1. Коли необхідно точно зрозуміти позицію співрозмовника.
2. Коли співрозмовник говорить непослідовно, перестрибує з одного на інше, багато упускає.
3. Такі запитання показують співрозмовнику, що його слухають.

Правила з'ясування:

1. Для з'ясування можна використовувати наступні ключові слова: «Не могли б ви повторити ще раз?»; «Що ви маєте на увазі?»; «Вибачте, я не зовсім зрозумів Вас...»

2. Репліки повинні стосуватися тільки змісту того, що співрозмовник говорить, але не оцінювати його поведінку чи вміння висловлювати думки.

3. Запитання повинні бути відкритими. Це дає можливість співрозмовнику продовжити розмову.

Перефразування – передача співрозмовнику його ж повідомлення, але іншими словами. Мета перефразування – перевірка точності почутого.

Перефразування корисне:

1. При відповіді підлеглого на зборах, конференції, коли необхідне повне розуміння думок і пропозицій.

2. В конфліктних ситуаціях чи під час дискусії.

3. Особливо корисно перефразувати, коли співрозмовник слабо орієнтується в темі розмови.

4. Воно (перефразування) дає можливість співрозмовнику впевнитися, що його слухають і розуміють, а якщо розуміють неправильно, внести корективи в повідомлення.

Правила перефразування:

1. Перефразування можна почати наступними фразами: *«Якщо я вас правильно зрозумів, то...»*; *«Ви виправте мене, якщо я помиляюся, але...»*; *«Іншими словами, ви вважаєте...»*

2. Потрібно орієнтуватися саме на зміст повідомлення, а не на емоції, якими воно супроводжується.

3. Важливо вибрати головне і сказати це своїми словами, інакше керівник буде нагадувати папугу.

4. Не слід, бажаючи перефразувати підлеглого, перебивати його: це потрібно робити тоді, коли підлеглий зробив паузу і збирається з думками.

Резюмування – підведення підсумків щодо основних ідей, почуттів мовця. Це дозволяє поєднати фрагменти розмови в смислову єдність. Варто використовувати:

1. Під час оцінювання відповіді співрозмовника на нараді.

2. Коли група співрозмовників довго обговорює одну й ту ж проблему, щоб завершити одну частину розмови і перейти до наступної.

3. Для того, щоб співрозмовник чітко формулював свої думки, розвивав ідеї.

Правила резюмування:

1. Для резюмування можуть бути корисними наступні вступні фрази: *«Таким чином, головне...»*; *«Отож, ви пропонуєте...»*; *«Ваша основна ідея, як я зрозумів...»*.

2. Потрібно з цілої розмови виділити головну думку.

Відображення почуттів – це прагнення показати співрозмовнику, що його почуття розуміють. *«Мені здається, що ви відчуваєте...»* *«У мене таке відчуття, що ви...»* У відповідях слід враховувати й інтенсивність почуттів співбесідника: *«Ви дещо знервовані!»*.

33. Невербальні сигнали спілкування, їх роль у ситуаціях ділового спілкування

Для нас джерелами інформації про співрозмовника є насамперед обличчя, міміка, жести, пози, хода людини тощо. Будь-яке переживання людини так чи інакше проявляється в її зовнішньому вигляді, міміці, жестах, позах, інтонаціях голосу тощо. Результати ряду досліджень свідчать про те, що у процесі спілкування люди більше 65 % інформації про партнерів отримують за допомогою спостереження за ними. Якщо слова людини – найчастіше плід її свідомості, результат оцінки та прогнозування ситуації спілкування,

робота «внутрішньої цензури», то жести – реакція підсвідомих процесів. Ось чому треба звертати найпильнішу увагу на неузгодженість між словами та жестами.

Чому ж відбувається неузгодженість між вербальними та невербальними системами? Справа в тому, що мовою та негативними переживаннями управляють різні півкулі кори головного мозку людини. Тому у кризових ситуаціях можуть проявлятися збої в їхньому синхронному функціонуванні. Права півкуля, беручи участь в управлінні негативними емоціями, одночасно координує діяльність лівої половини людського тіла. Знання цього факту дозволило фахівцям сформулювати правило «лівої сторони». Відповідно до нього, те, що людина хоче показати оточуючим, відбивається на правій половині її тіла, а те, що вона реально переживає, – на лівій. Відчуваючи хвилювання чи проявляючи нещирість, людина найчастіше допускає неузгодженість між мовною (вербальною) та немовною (невербальною) системами комунікації. Яскравими ознаками такої неузгодженості можуть бути:

- ледве помітні рухи мімічних м'язів обличчя;
- пришвиджене кліпання та дихання;
- почервоніння та збліднення шкірних покривів;
- звуження зіниць;
- порушення симетрії міміки;
- ковтальні рухи (що свідчать про пересихання в роті);
- підвищене потовиділення;
- закрита позиція (схрещування, стискання, перехоплювання рук, перехрещування ніг тощо).

Дещо про жести та пози спілкування. Важливою характеристикою *перцептивної сторони спілкування* є використання партнерами по спілкуванню жестів і поз. Керівникові будь-якого рівня важливо знати потенційно можливу інформацію про те, що жести та пози можуть передати. Зупинимося докладніше на основних групах жестів і поз.

Жести та пози відкритості:

- розкриті назустріч співрозмовникові руки, демонстрація розкритих долонь. Зазвичай супроводжується підняттям плечей;
- розстібнутий піджак (куртка).

Жести та пози закритості:

- схрещені на грудях руки або спроба якось закрити корпус тіла руками. Закритість підсилюється, якщо пальці стиснуто в кулаки;
- посадка на стілець, при якій спинка є як би щитом;
- схрещені ноги.

Оцінні жести та пози:

- жест «рука в щоки» означає, що людина над чимсь замислилась, про щось міркує;
- підборіддя опирається на долоню, вказівний палець витягнутий уздовж щоки, інші зведені разом і розташовані над підборіддям. Цей жест свідчить про критичну оцінку;
- якщо це ж супроводжується нахилом корпусу в бік від співрозмовника, то оцінка, швидше за все, негативна;
- нахил голови вбік – зацікавленість;
- почісування, погладжування підборіддя – жест міркування й оцінки, іде процес прийняття рішення.

Жести та пози підозрілості, прихованості та заперечення:

- складені руки, відхилений назад корпус, схрещені ноги, голова нахилена вперед, погляд з-під чола;
- ступні та корпус тіла повернені в напрямку до виходу;
- торкання носа або його легке потирання (звичайно вказівним пальцем) – людина хоче закінчити розмову й піти;
- торкання мочки вуха або почісування очей.

Жести та пози впевненості:

- горда пряма поза;
- пальці з'єднані на зразок купола. Означає довірливість відносин, але також і деяке самовдоволення, упевненість у своїй непогрішимості, егоїстичність або гордість;
- руки з'єднані за спиною, підборіддя підняте вгору – поза абсолютної переваги.

Жести та пози нервування:

- підкашлювання, прочищення горла;
- паління цигарок. Цигарку запалюють лише тоді, коли напруження спадає;
- рука прикриває рот (цей жест передає емоції, що варіюються від сумніву в собі до явної неправди);
- лікті ставляться на стіл, утворюючи піраміду, вершина якої (кисті рук) розташована прямо перед ротом.

Жести та пози готовності:

- руки на стегнах, стоячи чи сидячи;
- людина сидить на краю стільця;
- спирання на стіл широко розставленими руками. Це сильний заклик слухати, тому що цій людині є що сказати.

Жести та пози непевності:

- переплетені пальці рук, при цьому великі пальці нервово рухаються;

- людина гризе або смочче кінець ручки, олівця;
- пощипування, потирання долонь.

Жести та пози напруження:

- коротке дихання, часті зойки та неясні звуки – звукове тло напруженості;

- міцно зчеплені руки. Крім того, це ще жест підозри та недовіри;

- захисне погладжування шиї долонею;

- відвернення обличчя вбік. Означає також незадоволення, заперечення. У спілкуванні з людьми, які демонструють такі жести, перед початком розмови треба зняти напруженість: схилитися до людини, сісти з нею поруч тощо.

Жести самоконтролю:

- руки зведені за спиною, і там одна сильно стискає іншу;
- схрещені щиколотки ніг;
- руки, що вчепилися в підлокітники крісла.

Жести нудьги:

- постукування по столу рукою або по підлозі ногою, покручування ковпачка ручки;

- голова лежить на розкритій долоні, очі напівзакриті;
- відсторонений погляд (усередину);
- машинальне малювання на папері.

Жести прихильності:

- руки, що прикладають до грудей;
- наближення до іншої людини. Треба вчасно реагувати, коли партнер починає відходити назад, відсуватись.

Те, як людина сидить при розмові, показує її ставлення до іншого, так само як і до теми розмови. Люди звичайно нахиляються вперед, коли вони емоційно залучені чи зацікавлені. Партнер, як правило, відхиляється назад або відсувається, коли байдужий, незадоволений. Сидіння на краєчку стільця чи нахил уперед указують на готовність до дій й установку на кооперацію, прийняття, визнання, на фізичне наближення до співрозмовника. Сидіння прямо, але без напруження указує на довіру; сутула поза припускає внутрішню установку на самозахист; коли людина відвертається від співрозмовника та нахиляється вперед, то, швидше за все, вона відчуває підозру.

34. Інтерактивний аспект спілкування. Типи взаємин у спілкуванні. Порушення комфортної взаємодії в процесі спільної діяльності

Психологічна сутність взаємодії. У ході спілкування його учасники не тільки сприймають і розуміють один одного, не тільки обмінюються інформацією, а й здійснюють взаємодію, тобто планують загальну діяльність, обмінюються діями, виробляють форми та норми спільних дій. Таким чином, *дія* – *головний зміст інтерактивної сторони спілкування*. Описуючи ті чи інші ситуації спілкування, ми найчастіше використовуємо терміни дій. Наприклад, «ми дійшли єдиної думки», «він на мене тиснув, але я не піддався», «ми тупцювали на місці» і т. д. Таким чином, мова йде про спілкування, а не про боротьбу. Те, що воно передається такими фразами, звичайно, не прикрашання, а головний зміст: що саме побачили партнери у спілкуванні.

Отже, *взаємодія у спілкуванні* – це система взаємно обумовлених дій партнерів по спілкуванню, спрямованих на взаємні зміни їхньої поведінки, діяльності, стосунків, установок тощо з метою забезпечення результативності спілкування та вироблення єдиної стратегії. Структурними компонентами процесу взаємодії у спілкуванні виступають суб'єкти взаємодії, взаємний зв'язок (на основі формальних і неформальних стосунків), взаємні впливи, взаємні зміни суб'єктів взаємодії (на основі зміни точок зору, поглядів, учинків, відносин, поведінки, діяльності тощо).

У процесі взаємодії кожний прагне орієнтуватися на свої цілі та цілі партнера. Залежно від ступеня урахування у взаємодії цих цілей розрізняють такі **стратегії поведінки**:

- *співробітництво*, що припускає максимальне досягнення учасниками взаємодії своїх цілей;
- *протидія*, що припускає орієнтацію лише на свою мету без урахування цілей партнера;
- *компроміс*, що припускає часткове, проміжне (найчастіше тимчасове) досягнення цілей партнерів заради збереження умовної рівності та відносин;
- *поступливість*, що припускає принесення в жертву власних потреб для досягнення цілей партнера;
- *уникнення (відхід)*, що припускає відхід від контакту, відмову від прагнення досягнення своїх цілей для виключення виграшу іншого.

Підкреслимо, що серед викладених стратегій немає поганих і добрих. Усе залежить від конкретної ситуації спілкування, від цілей, які ставлять перед собою партнери, та ряду інших факторів.

Змістові компоненти процесу взаємодії. Ефективність взаємодії залежить від реалізації низки умов і правил. Кажучи про умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні, необхідно насамперед розкрити змістові компоненти процесу взаємодії. До основного з них необхідно віднести дистанцію та позицію у спілкуванні. Велике значення мають також час, місце, ситуація, стиль і тон спілкування тощо.

Дистанція у спілкуванні. Донедавна ми багато говорили про те, як тварини встановлюють свою сферу перебування й охороняють її. Але виявилось, що й у людини є свої охоронні зони та території. Якщо ми будемо їх знати, то можемо збагатити наші уявлення про свою поведінку та поведінку інших; зможемо прогнозувати реакцію нашого підлеглого у процесі управлінського спілкування. На основі численних досліджень психологи дійшли низки важливих висновків.

- Фізичне тіло не тільки більшості тварин, а й людини оточене певною просторовою зоною, яку вони вважають своєю власною особистою територією.

- Розміри особистої просторової території соціально й національно зумовлені (у південних народів й у міських умовах ця територія менша, у народностей середньої та північної смуги й у сільській місцевості вона більша).

- Особиста просторова територія людини має ряд зон, у яких і здійснюється спілкування залежно від характеру даного акту. Це:

1. *Інтимна зона* (від 15 до 45 см від тіла людини). Зі всіх зон ця найголовніша. Дозволяється в неї проникати тільки тим, із ким людина перебуває в тісному емоційному контакті (чоловік і жінка, діти, батьки, близькі друзі та родичі тощо). У цій зоні є ще надінтимна підзона (до 15 см), у яку можна проникнути тільки за допомогою фізичного контакту.

2. *Особиста зона* (від 45 до 120 см). У межах цієї зони здійснюється спілкування між приятелями та знайомими в умовах кожного дня.

3. *Соціальна зона* (від 120 до 360 см). Це спілкування людей у строгій відповідності з їх соціальною роллю, коли у спілкуванні бажають підкреслити соціальний статус тих, хто спілкується. По суті, у цій зоні розмовляють швидше не особистість з особистістю, а

посада з посадою. У цій зоні ми також спілкуємося з незнайомими людьми та з тими, кого ми не дуже добре знаємо.

4. *Публічна зона* (більше 360 см). Як правило, у цій зоні відбувається спілкування з великою групою людей, коли ми хочемо до неї звернутись.

Отже, зробимо ряд практичних висновків для ситуацій управлінського спілкування:

- по-перше, якщо ви хочете, щоб підлеглі почували себе при спілкуванні з вами комфортно, то тримайте дистанцію;
- по-друге, при виборі дистанції в розмові враховуйте національні та соціальні особливості співрозмовника, обговорювану проблему, актуальний емоційний стан співрозмовника тощо.

Позиція у спілкуванні. Ефективність взаємодії у процесі управлінського спілкування пов'язана з тими позиціями, які займають ті, хто спілкується. Цікавою спробою надання допомоги у виборі раціональних позицій у спілкуванні є **теорія транзактного аналізу**, запропонована американським психіатром Е. Берном (транзакція – це одиниця спілкування, це дія (акція), спрямована на іншу людину). Берн виходив з ідеї складної структури особистості, наявності в неї трьох станів «Я» («батько», «дорослий» і «дитина»), що зумовлює характер спілкування між людьми. Кожен із цих станів, у свою чергу, проявляється в тій чи іншій позиції у спілкуванні та припускає певні алгоритми, моделі поведінки.

В особистості кожної людини виявляються всі три складові, однак за умови поганого виховання особистість може деформуватися так, що одна зі складових починає придушувати інші, що зумовлює порушення спілкування та переживається людиною як внутрішнє напруження.

Кожен зі станів «Я» виконує певні функції і є життєво необхідним. Для оптимального функціонування особистості, для ефективної взаємодії з оточуючими, з погляду транзактного аналізу, в особистості мають бути гармонійно представлені, залежно від ситуації спілкування, всі ці стани «Я». Таким чином, усі стани «Я» правильні, необхідні та виконують певні функції. Питання полягає в тому, коли і який стан «Я» активний, коли й для яких цілей його використати. Ті, хто спілкуються, займають якусь одну з трьох позицій у спілкуванні. Транзакції виходять із певного стану «Я» одного партнера по спілкуванню та спрямовані до певного стану «Я» іншого партнера. Вони є відкритим за проявом аспектом

соціальних зв'язків індивіда. Одні транзакції приводять до оптимальної взаємодії, інші, навпаки, до конфлікту.

Чому ж це відбувається? Багато в чому процес взаємодії у спілкуванні залежить від адекватності ситуації спілкування, обраних станів, позицій і транзакцій. Зробимо важливий висновок для різних ситуацій управлінського спілкування: взаємодія між людьми тільки тоді буде гармонійною й ефективною, коли між ними будуть установлені паралельні транзакції. Доки між керівником і підлеглими не встановлені такі транзакції, керівнику дуже складно буде домогтися взаєморозуміння. Керівник, вимовляючи першу фразу, встановлює тон розмови тим, що мимоволі вибирає собі та співрозмовникові певний стан «Я». Ці три «Я» супроводжують нас усе життя. Досвідчений керівник уміло використовує різні форми поведінки. Головне, вони повинні бути доречні й адекватні конкретній ситуації спілкування. Самоконтроль і гнучкість допомагають керівникові вчасно повернутися в «дорослий» стан.

35. Поняття маніпулятивної поведінки. Маніпуляції в управлінській діяльності. Протидія маніпуляторам

На слуху у багатьох термін «маніпулятор», що визначає людину з переважно деструктивною егоїстичною формою поведінки. Наведемо деякі відомі прийоми маніпулятивної поведінки, які використовуються для досягнення власних цілей. Зазвичай досягнення цілей маніпулятор здійснює за рахунок партнера.

1. Маніпулятор не упускає можливості підкреслити промахи чи недоліки інших; познущатися над людиною, звеличуючи тим самим себе, задовольняючи власні амбіції.

2. Маніпулятор завжди вважає себе правим і схильний привласнювати чужі ідеї, знахідки, переконливі аргументи.

3. Маніпулятор не бачить переваги інших, проте дуже точно і по-злому розпізнає недоліки.

4. Маніпулятор не допускає в інших людях високих мотивів поведінки, прагне принизити значення моральних вчинків, проте себе схильний вважати моральною людиною.

5. Справедливим, добрим і щедрим маніпулятор проявляє себе тільки стосовно дуже вузького кола найближчих йому людей.

Керівництво часто впливає на підлеглих такими прийомами, як тиск на їхню самооцінку або ж на страхи, пов'язані з втратою посади або ж робочого місця взагалі. Задумайтесь, скільки разів ви чули від свого керівника погрози з приводу звільнення? Звичайно ж, це

викликало у вас обурення; незважаючи на це, ви були змушені виконувати всі його накази і доручення. Саме цей спосіб маніпуляції людьми найчастіше використовується роботодавцями.

Начальник і підлеглий в процесі ділового і міжособистісного спілкування мають різні цілі та наміри. Стратегія і тактика поведінки кожного в системі виробничих відносин передбачає реалізацію і досягнення цілком конкретних цілей та завдань. Однак, якщо в керівника використання маніпулятивних дій пов'язано не тільки з особистісними інтересами, а й з потребами організації, то працівник завжди переслідує приватні цілі.

Маніпулятивні дії керівника базуються на певному інформаційному і владному ресурсі, який дозволяє йому більш успішно застосовувати тактику прихованих дій і намірів, а отже – й ефективніше проводити маніпуляцію. Маніпулятивні дії підлеглого ґрунтуються на використанні ним психологічних механізмів, які «вмикають» у свідомості керівника «центри» жалю, співчуття до проблем «маленької людини».

Якщо від маніпуляцій керівника у підлеглого є певний спосіб захисту, який полягає в набутті ним певної інформації, відомостей про об'єкт маніпуляції, то від маніпуляції підлеглого стосовно керівника практично немає порятунку. Всі «удари» маніпулятора спрямовані на сферу *співчуття, совісті начальника*, а від різноманітних докорів сумління, практично, немає спасіння. Маніпулятивні дії підлеглого спрямовані на досягнення головної мети – викликати у начальника почуття провини за «скривдження» моральних і людських якостей підпорядкованої йому особи.

Неможливість відрізнити маніпулятивні дії від насправді існуючих ускладнень у діяльності працівника нерідко призводить до конфліктних дій в системі «керівник – підлеглий», погіршення морально-психологічного клімату в колективі, погіршення власного самопочуття керівника, виникнення у нього нервових й психічних захворювань на ґрунті маніпуляцій підлеглих, а це, в свою чергу, вимагає опанування прийомів психологічного захисту від них. Психолог В. П. Шейнов наводить приклади маніпуляцій стосовно керівника.

- **Маніпуляція «Мавпа на ший».** Підлеглий звертається до начальника: «Ви доручили мені дістати автокран. Вони є (там-то), але не з моїм авторитетом до них звертатися. От якщо б ви пару слів сказали – я можу набрати телефон їх начальника «Потішений» шеф погоджується: «Гаразд, давай скажу».

Але зазвичай одним дзвінком справа не вирішується: то потрібної людини немає, то висунуті зустрічні умови. «Ну гаразд, іди, я вирішу це питання», – говорить начальник. Наступного дня підлеглий заглядає в кабінет із виглядом повної покори, благаючи: «Ну, як, не вирішили?». Зайнятий важливими і невідкладними справами, керівник киває і жестом повідомляє: «Іди, працюй, вирішу». Через деякий час підлеглий знову цікавиться, чи вирішено питання. На управлінському жаргоні доручення, що висить на виконавцю, називається «мавпа на ший». Можна сказати, що «мавпа» перестрибула на шию начальника.

• **Маніпуляція «Мене розривають на частини».** Співробітник охоче бере на себе багато доручень, у тому числі і громадських, але коли від нього намагаються отримати якийсь конкретний результат – посилається на перевантаженість, перераховуючи все, що на нього «навалено». Цікаво, що деякі роблять так, не до кінця усвідомлено, щиро вважаючи, що віддаються роботі до кінця.

• **Маніпуляція «Казанська сирота».** Маніпулятор тримається подалі від керівництва, щоб послатися на те, що ним не керують, ніхто йому не допомагає, ніхто його слухати не хоче.

• **Маніпуляція «Дитина на роботі».** Цю маніпуляцію розігрують деякі працівники, прикидаючись нетямущими. Про таких кажуть: швидше самому зробити, ніж йому щось пояснити, та ще й переробляти доведеться. Типові висловлювання маніпуляторів цього типу: «Я – не професор», «Я – слабка жінка».

Способи нейтралізації маніпуляцій

Правила нейтралізації маніпуляцій спрямовані на те, щоб допомогти людині не стати об'єктом маніпулювання з боку аморальних партнерів.

Протистояння маніпулюванню вимагає вміння, по-перше, розпізнавати маніпуляції, по-друге, їх нейтралізувати.

Існує кілька способів нейтралізації маніпулятивних прийомів:

- відкрите оголошення про неприпустимість використання маніпуляцій;
- викриття нещирості, розкриття її суті (особливо ефективно, якщо вдається не тільки назвати маніпуляцію «по імені», а й докладно пояснити навколишнім її призначення й особливості застосування в тій чи іншій ситуації);
- «інформаційний діалог» (якщо партнер по спілкуванню

емоційно вимагає чогось або в чомусь звинувачує, потрібно якомога точніше і докладніше з'ясувати все, що з ним відбувається, не вступаючи в сперечання або пояснення). Якщо партнер змінює тиск, викликаючи вас до опору, потрібно стійко утримуватися на позиціях людини, яка хоче з'ясувати думку іншого. Уміння поставити питання, що вимагає змістовної й розгорнутої відповіді, активізує і власні інтелектуальні зусилля;

- «конструктивна критика» (при використанні партнером маніпулятивних прийомів конструктивна критика дає змогу вивести бесіду на рівень відкритої інтелектуальної боротьби; це дозволяє захиститися від маніпуляцій і залишитися етичним по відношенню до співрозмовника);

- «цивілізована конфронтація» (коли безуспішно використані всі методи, слід твердо дати зрозуміти партнерові, що спілкування в такому ключі не видається вам конструктивним, і, якщо він наполягає на своєму, ви готові перервати спілкування);

- якщо керівник прийняв чийсь оцінку ситуації (колега, підлеглий) і почав планувати якісь дії відповідно до неї – маніпулятор досяг свого. Потрібно не тільки відкидати чужі ситуаційні рамки, а й пропонувати власну оцінку ситуації. Позбавлення від нав'язаних кимось рамок може початися з фрази: *«А тепер дозвольте розповісти, як я бачу все це ...»* – і далі вже можна малювати ситуаційну картину з точки, вигідної саме для вас. Підлеглий-маніпулятор швидко зрозуміє відповідь керівника на свою «гру»: «Це є частиною моїх переконань»; «Якщо я зроблю це, то буду вже не я»; «Це не узгоджується з моїм уявленням про себе».

Отже, керівнику недостатньо просто зрозуміти, що має місце маніпулювання, – потрібно завжди бути готовим відкрито не коритись, захищатися, кидати виклик, а також розуміти і приймати наслідки такої поведінки.

36. Перцептивний аспект спілкування. Психологічні механізми сприйняття та розуміння особистості співрозмовника.

Міжособистісне сприйняття в управлінському спілкуванні

Перцептивна сторона спілкування полягає у сприйнятті зовнішніх ознак співрозмовника, у співвіднесенні їх з його особистісними характеристиками, в інтерпретації та прогнозуванні на цій основі його вчинків. У партнера по спілкуванню нам доступні для сприйняття лише зовнішні ознаки, серед яких

найбільш інформативними є зовнішній вигляд (фізичні якості й оформлення зовнішності) та поведінка (дії, які він робить, та експресивні реакції). Доречно пригадати відомий вислів древньогрецького філософа: «Заговори, щоб я тебе побачив».

Сприймаючи ці якості, ми певним чином оцінюємо їх і робимо деякі умовиводи (часто несвідомо) про внутрішні психологічні властивості партнера по спілкуванню. У цих умовиводах обов'язково присутні, по-перше, сума властивостей, що приписуються спостережуваному та виражаються в оцінці співрозмовника, і, по-друге, формування певного ставлення до нього (більш емоційне, у межах «подобається – не подобається»). Інакше кажучи, на основі сприйняття зовнішності та поведінки співрозмовника ми як би «читаємо» внутрішній світ людини, намагаємося зрозуміти та виробити власне емоційне ставлення до сприйнятого.

Які ж властивості співрозмовника є для нас найбільш важливими, інформативними? На що звертається увага насамперед? До таких найістотніших властивостей можна віднести:

- мімічні прояви особистості (усмішка, погляд тощо);
- способи прояву почуттів (експресію);
- жести (пантоміміку);
- пози, положення тіла та ходу;
- зовнішній вигляд (одяг, зачіску та ін.);
- особливості голосу та мови.

Необхідно відзначити, що важливість і черговість сприйняття викладених шести властивостей співрозмовника, оцінка однієї людини іншою багато в чому залежать від індивідуальних, статевих, вікових і професійних відмінностей. Отже, виявлено, що діти вчать спочатку розпізнавати експресію за мімікою, потім їм стає доступним аналіз прояву емоцій за допомогою жестів. Зазвичай діти більше, ніж дорослі, орієнтовані на сприйняття зовнішності. Була встановлена розбіжність при сприйнятті й оцінці керівниками підлеглих і навпаки.

Закономірності формування першого враження. Основне завдання сприйняття – формування першого враження про людину. На основі чисельних досліджень психологи дійшли висновку, що перше враження формується під впливом трьох факторів – *фактора переваги, фактора привабливості та фактора ставлення до спостерігача*. Дія фактора переваги проявляється найчастіше в

умовах нерівності партнерів у тій чи іншій сфері – соціальній, інтелектуальній, груповій тощо. Суть його в тому, що партнери по спілкуванню схильні систематично переоцінювати різні якості тих людей, які перевершують їх за певним істотним для них параметром. Якщо ж вони мають справу з партнерами, яких вони, на їхню думку, у чомусь перевершують, то перші других недооцінюють. Інакше кажучи, відбувається або загальна недооцінка, або загальна переоцінка партнера.

Багато чого залежить від того, подобається нам зовні наш партнер по спілкуванню, чи ні. Якщо людина нам подобається (зовні!), то одночасно ми схильні вважати її більш гарною, розумною, цікавою тощо, тобто переоцінювати її психологічні характеристики. Американський психолог А. Міллер, відібравши фотографії людей гарних, «звичайних» і негарних, показав кожному групі чоловіків і жінок і просив їх висловитися про внутрішній світ кожного з тих, хто був зображений на цих фото. Найгарніші були оцінені і як більш упевнені в собі, щасливі та щирі, урівноважені, енергійні, люб'язні, тобто багатші духовно, ніж негарні та навіть «звичайні». Таким чином, *фактор привабливості* забезпечує реалізацію такої схеми: чим більше зовні приваблива для нас людина, тим кращою видається вона нам у всіх відношеннях. Якщо ж вона неприваблива, то й інші її якості недооцінюються.

Фактор ставлення до спостерігача регулює включення сприйняття за такою схемою: позитивне ставлення до нас викликає тенденцію до приписування партнерові позитивних властивостей і відкидання, ігнорування негативних. І навпаки, явне недоброзичливе ставлення викликає стійку тенденцію не помічати позитивного та загострювати негативне. Таким чином, при формуванні першого враження загальне позитивне враження про людину веде до переоцінки, а негативне – до недооцінки незнайомої людини. (Наприклад, при знайомстві з майбутнім співробітником).

Сприйняття партнера по спілкуванню вперше одночасно і вірне, і невірне: воно більш точне стосовно і головних у цей момент характеристик (вік, соціальна група, професія, місце проживання тощо), за якими ми будемо поведінку, і менш точне стосовно інших характеристик. Для нас важливо знати ті ознаки в зовнішності іншого, які змушують працювати ту чи іншу схему формування першого враження.

Для дії фактора переваги важливий одяг людини та весь її антураж. В одязі для нас важлива його ціна. При цьому під ціною одягу розуміємо не стільки грошове вираження цієї ціни, скільки дефіцитність і модність. Мають значення й кольори одягу. Високостатусними вважаються кольори ахроматичного забарвлення чорно-білої гами (навіть деякі відтінки сірого), а низькостатусними – яскраві, насичені та чисті кольори (крім білого й чорного). На формування фактора переваги впливає манера поведінки співрозмовника (як сидить, ходить, розмовляє, куди дивиться тощо). Перевага проявляється в незалежності співрозмовника. Привабливість – поняття соціальне вже тому, що воно розрізнялося в різних народів й у різні часи. Звідси випливає, що ознаки привабливості треба шукати не в розмірі очей або кольорі волосся, а в соціальному значенні тієї чи іншої ознаки (є схвалювані або не схвалювані суспільством чи конкретною соціальною групою типи зовнішності).

Які ж існують механізми взаємосприйняття? Що дозволяє нам швидко сформувавши перше враження про людину? В основі цих процесів лежить дія механізму стереотипізації.

Під **соціальним стереотипом** розуміють *стійкий образ або уявлення про якісь явища або людей, властиві представникам тієї чи іншої соціальної групи*. Наприклад, коли ми чуємо неправильний, з погляду української мови, вираз «особа кавказької національності», ми цю «особу» не бачимо, але уявити її можемо в усій її неповторній індивідуальності. Для ситуацій управлінського спілкування такими черговими стереотипами будуть вирази «грубий начальник», «ледачий підлеглий» тощо.

Головне завдання соціальних стереотипів – дати нам можливість швидко зорієнтуватися в ситуації спілкування. Орієнтування відбувається миттєво, і ми вибудовуємо відповідну стратегію подальшої поведінки. Для людини, яка засвоїла стереотипи своєї групи, вони виконують функцію спрощення та скорочення процесу сприйняття співрозмовника.

Проблема надійності сприйняття неможлива без урахування ряду ефектів у процесі дії механізму стереотипізації. Найтипovими з них є:

- **хало-ефект**, тобто грубе узагальнення, оцінка в чорно-білих кольорах;
- **ефект поблажливості**, тобто занадто позитивна оцінка спостережуваних подій, учинків;

- **ефект центральної тенденції**, тобто прагнення усереднити оцінки спостережуваних процесів і явищ;

- **ефект ореолу**, тобто тенденція пов'язувати характеристику однієї риси характеру з іншими властивостями людини. Наприклад, високий науковий інтелект в уявленні більшості людей асоціюється з високою шляхетністю або добре розвиненим почуттям громадського обов'язку. Зовні привабливим людям часто приписують шляхетні риси характеру;

- **ефект контрасту**, тобто схильність підкреслювати протилежні своїм позитивним рисам риси оточуючих;

- **ефект проєкції**, тобто схильність приписувати негативні властивості свого характеру, а також мотиви своєї поведінки іншим. Так людина, яка часто говорить неправду, найчастіше не вірить й іншим.

Ідентифікація (лат. *identifico* – ототожнюю) – спосіб пізнання іншої людини, при якому припущення про внутрішній стан співрозмовника будується на основі спроб поставити себе на місце цього співрозмовника. Тобто відбувається уподібнення себе іншому. При ідентифікації з іншим пізнаються його норми, цінності, поведінка, смаки та звички.

Емпатія – це емоційне проникнення в стан співрозмовника, співпереживання іншому. Через емоційний відгук ми розуміємо внутрішній стан іншого. Емпатія заснована на вмінні правильно уявляти собі, що відбувається всередині іншої людини, що вона переживає, як оцінює навколишній світ. Відомо, що емпатія тим вище, чим більше людина здатна уявити собі, як та сама подія буде сприйнята іншими людьми, і чим краще вона здатна зрозуміти право на існування цих різних точок зору.

Атракція (фр. *attraction*, буквально – залучення, притягання) – це вміння домогтися сприятливого, стійкого позитивного ставлення співрозмовника до нас; це здатність позитивно налаштувати його стосовно нас. У цьому випадку розуміння партнера по спілкуванню виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружнього або глибокого інтимно-особистісного ставлення.

Рефлексія (лат. *reflexio* – повертання назад) – це механізм самопізнання у процесі спілкування, в основі якого лежить здатність людини уявляти й усвідомлювати те, як вона сприймається партнером по спілкуванню.

Каузальна атрибуція (від лат. *causalis* – причинність і *attributio* – приписування) – це механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини, прагнення до з'ясування причин поведінки суб'єкта. Дослідження показують, що в кожній людині є свої «улюблені» схеми причинності, тобто звичні пояснення чужої поведінки. Існують деякі *закономірності процесу каузальної атрибуції*. Наприклад, причину успіху люди найчастіше приписують собі, а невдачу – обставинам. Характер приписування залежить також і від міри участі людини в обговорюваній події. Оцінка буде різною залежно від того, чи була вона учасником (співучасником) чи спостерігачем.

Керівникові важливо швидко і точно будувати образ співробітника, не переоцінюючи, чи недооцінюючи його особистість, професійність. Для цього керівник має оволодіти основами *розуміння внутрішнього світу співрозмовника*. Швидкість прочитання «внутрішнього світу» іншої людини та якість цього прочитання в різних людей неоднакові. Ці характеристики можуть бути значно посилені при наявності відповідних знань і достатнього життєвого і професійного досвіду. Ось головні *умови результативного прочитання* внутрішнього світу співрозмовника.

- Намагатися уникнути шаблону у трактуванні тих чи інших жестів. Адже почісування потилиці може означати й наявність у людини лупи, і невпевненість, і брехню.

- Оцінювати сукупність жестів, коли інформація одного жесту підтверджує інформацію іншого.

- Враховувати умови, в яких проявляються ті чи інші жести. Наприклад, якщо в розмові з вами співрозмовник часто вдається до закритих жестів і позицій, може просто у приміщенні прохолодно?

- Враховувати закони конгруентності (лат. *congruentis* – відповідний, співпадаючий) – збіг слів і жестів. Доведено, що якщо інформація слів і жестів не збігається, то співрозмовники покладаються на невербальну інформацію.

- Враховувати певні правила: чим старший за віком співрозмовник, чим вищий його соціально-економічний статус, тим менше проявляються у нього жестикуляція та рухи тіла, тим менш помітними та завуальованішими стають вони; чим південніше народилася та виховувалась людина, тим більше розвинені в неї жестикуляція та рухи тіла.

Отже, перцептивні здібності керівника – це вміння і навички сприймати і розуміти особистість за зовнішніми ознаками, «читати» психічний стан співрозмовника.

37. Поняття атракції у спілкуванні. Створення позитивного враження в процесі спілкування (Д. Карнегі)

Атракція (від лат. *Attractio* – притягування) – *привабливість одного партнера по спілкуванню для іншого*. Формами атракції є: *симпатія, дружба, кохання*.

Симпатія – більш-менш стійке емоційно-позитивне ставлення людини до тих, хто відповідає їй «еталону привабливості». Сюди входить певне уявлення про зовнішність, манеру триматися, говорити тощо. На перших етапах спілкування переважають фізичні складові цього еталону (симпатичними здаються красивіші люди). Додаткові знання про людину вносять корективи: симпатія або зникає, або переходить у свою протилежність – *антипатію*. Посилюють симпатію такі властивості іншого, як привітність, доброзичливість, уважність, освіченість тощо. При цьому має місце прагнення до вибору «рівного собі». Тому людям симпатичні ті, які поділяють їхні погляди на світ. Важливу роль тут відіграє рефлексія: суб'єкти з низькою самооцінкою симпатизують тим, хто сприяє поліпшенню їхнього ставлення до самого себе.

Вміння спілкуватися з діловим партнером, розуміння психології іншої людини, інтересів іншої організації можна вважати одним з визначальних чинників у процесі ділового спілкування. Це вміння важливе не тільки під час ділового спілкування. Питання психології ділового спілкування образно і переконливо сформулював американський вчений Д. Карнегі. Нижче коротко викладаються ці підходи. В основі людської поведінки лежать потаємні бажання. Перш за все, треба зрозуміти ці бажання, потім треба змусити вашого співрозмовника пристрасно чогось побажати. Той, хто зможе це зробити, завоює весь світ, а хто не зможе – залишиться на самоті. Людина, яка намагається безкорисливо служити іншим людям, набуває величезну перевагу. Людині, здатній поставити себе на місце інших людей і зрозуміти хід їхніх думок, немає необхідності турбуватися про своє майбутнє. Найсуттєвішим є вміння слухати співрозмовника, постійно виявляти до нього повагу і заохочувати його винагородами, тобто відзначати позитивні якості, допомагати самостверджуватися.

Д. Карнегі в своїй праці «Як набувати друзів і впливати на людей» пропонує шість правил, дотримання яких дозволяє справляти гарне враження про себе і впливати на людей. Наведемо ці правила:

1. *Щиро цікавтеся іншими людьми.* Людина, яка не цікавиться людьми, відчуває найбільші труднощі у житті і заподіює найбільшу шкоду оточуючим. Саме в середовищі подібних людей народжуються невдахи. Перш ніж приступати до обговорення проблем, які вас цікавлять, буває корисно поговорити про ті предмети, які хвилюють вашого співрозмовника. Він стане привітнішим до вас і швидше вирішить ваші питання. Цю думку вдало висловив римський поет Публій Сір: «Ми цікавимося іншими людьми тоді, коли вони цікавляться нами».

2. *Посміхайтеся.* Вміння усміхатися можна вважати характерною відмінністю жителів США взагалі і американських підприємців зокрема. Так, на думку завідуючого відділом найму великого універсального магазину, краще прийняти на роботу дівчину-продавчиню з початковою освітою, яка володіє чарівною усмішкою, аніж доктора філософії з «пісним» обличчям. Помилково думати, що кожна людина відчуває радість у процесі ділового спілкування. Ця діяльність повинна відповідати внутрішнім потребам людини, має приносити моральне задоволення. «Ви повинні відчувати радість, спілкуючись із людьми, якщо хочете, щоб люди відчували радість від спілкування з вами».

3. *Пам'ятайте, що будь-якою мовою ім'я людини – це найсолодший і найважливіший для неї звук.* Люди надають велике значення власному імені. Кожну людину більше цікавить її власне ім'я, ніж будь-які інші імена в усьому світі, разом узяті. Запам'ятавши це ім'я і невимушено вживаючи його, ви робите людині тонкий і досить ефективний комплімент. Якщо ви забудете ім'я людини, неправильно його вимовите або напишете, то поставите себе у вельми не вигідне становище. Люди так пишаються своїм ім'ям, що намагаються залишити його в історії за всяку ціну. Так, двісті років тому багатії платили письменникам за те, що ті присвячували їм свої книги. Вселити людині усвідомленість власної значущості – це вірний спосіб завоювати її прихильність. Один із перших уроків, який засвоює кожен політичний діяч США, полягає в наступному: «Згадати ім'я виборця – це державна мудрість. Забути його – значить приректи себе на забуття». При ділових контактах здатність запам'ятати імена також має вирішальне значення.

4. *Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.* Виявляючи щире зацікавлення до висловлювань і проблем ділового партнера, можна пробудити його симпатію до вас. Такий прояв уваги – один із найбільших компліментів для будь-якої людини. Небагато людей можуть встояти перед захопленою увагою. Багатьом співрозмовникам не вдається справити сприятливе враження тому, що вони не вміють уважно слухати. Вони настільки стурбовані тим, що збираються самі сказати, що ні до чого не прислухаються. Більшість людей віддасть перевагу гарним слухачам, аніж гарним ораторам, але уміння слухати, мабуть, зустрічається набагато рідше, ніж будь-яка інша якість. Доброзичливий, співчутливо налаштований слухач викликає симпатії будь-якого співрозмовника. Якщо людина говорить тільки про себе, то вона тільки про себе й думає. Така людина не цікава іншим. Уміння ставити питання, на які вашому діловому партнеру буде цікаво відповідати, можна вважати великим і корисним мистецтвом. Заохочуючи співрозмовника до розповіді про себе й про його досягнення, можна завоювати його прихильність.

5. *Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.* До кожної ділової зустрічі необхідно дуже добре готуватися. Читаючи ділову пресу, аналізуючи інформацію із соціальних мереж, розпитуючи спільних знайомих, необхідно визначити ті питання, які найбільше цікавлять вашого майбутнього співрозмовника. Потім необхідно поповнити власні знання з цих питань. Найвірніший шлях до серця людини – це розмова з ним про те, що він цінує понад усе. Такий підхід неодмінно полегшить налагодження ділових контактів.

6. *Переконуйте співрозмовника у його значущості і робіть це щиро.* Карнегі зводить шосте правило у найважливіший закон людської поведінки. Наслідуючи його, людина забезпечує себе від багатьох проблем, набуває безліч друзів і почуття морального задоволення. Як тільки цей закон порушується, людина зустрічається з труднощами. Розглянувши це питання, можна дійти висновку стосовно того, що спокій, дипломатичність, глибоке розуміння аргументації співрозмовника, добре продумана контраргументація, заснована на точних фактах – ось інструменти вирішення суперечностей між вимогами «гарного тону» у дискусіях і твердості у відстоюванні своєї думки.

Існує думка, що поради Дейла Карнегі прийнятні для західного суспільства, оскільки і сам автор книг був американцем, а устрій нашого суспільства інший. Дійсно, не все в книзі варто приймати беззаперечно. Але більшість із написаного Карнегі засноване на психології, практиці спілкування з людьми; поради американського психолога діють і нормально сприймаються практично в будь-якому суспільстві.

Таким чином, вміння спілкуватися з діловим партнером, розуміння психології іншої людини, інтересів іншої організації можна вважати одним із визначальних чинників у процесі ділового спілкування. Питання психології ділового спілкування образно і переконливо сформував американський вчений Д. Карнегі у своїх принципах.

38. Врахування впливу національних особливостей та національного стилю спілкування на ділові стосунки учасників міжнародного спілкування

Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів із іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії.

Національні стилі ділового спілкування

Стиль	Особливості стилю
<i>Американський стиль</i>	Головна особливість стилю – високий професіоналізм. Під час переговорів американці самостійні, енергійні, ініціативні, відкриті, їм більш імпонує не надто офіційна атмосфера ділового спілкування. Вони врівноважено сприймають ситуації, що виникають на переговорах, динамічно аналізують і гнучко оцінюють їх, зберігаючи при цьому внутрішню рівновагу, хороший настрій, виявляючи почуття гумору. Вони доволі настирливо намагаються реалізувати свої цілі, переслідують власну вигоду. Суттєві їхні національно-

	<p>психологічні особливості – діловитість і практичність у розв’язанні проблем.</p> <p>При формуванні делегації вони керуються передусім критерієм компетентності, професіоналізму кандидатур. Важливе значення надають висвітленню переговорів та їх наслідків у засобах масової інформації.</p>
<p><i>Англійський стиль</i></p>	<p>Особливості цього стилю зумовлюють парадокси англійського характеру, до яких зараховують поєднання конформізму та індивідуалізму, ексцентричності й логічності, привітності й замкненості, відчуженості й співчутливості, простоти й снобізму. Англіцям властивий високий практицизм. Будь-які переговори вони розглядають з точки зору практичного застосування їх конкретних результатів. На переговорах поведуться привітно, порядно, без натяку на фамільярність. Англіїці вважають, що успіх на переговорах залежить від позиції партнера, від обопільного намагання знайти найкраще рішення. Саме тому скрупульозно, прагматично готують їх.</p> <p>Їм властиві гнучкість, уважне ставлення до ініціативи протилежної сторони. В житті англійців особливу роль відіграють традиції, які впливають на їх участь у будь-яких справах, у тому числі й у спілкуванні.</p>

<p><i>Японський стиль</i></p>	<p>Стрижневими елементами японського стилю ділового спілкування є пунктуальність, точність, обов'язковість, етичний прагматизм, ввічливість. Японцям характерна повага до традицій, поклоніння перед авторитетом, підкорення слабкого сильному, конформізм, внутрішня самодисципліна, стійкість до труднощів, розуміння гордості та гідності як стимулів людської поведінки, почуття етнічної винятковості, колективізм, стійкість соціальних зв'язків, відносна свобода у виборі засобів і способів досягнення мети, готовність до їх удосконалення.</p> <p>На переговорах японці приділяють багато уваги розвитку особистих стосунків з партнерами. Вони нерідко намагаються детально обговорити проблему під час неофіційних зустрічей. Не шкодують часу і для узгодження конкретних положень. Водночас можуть і не виявляти активності у спілкуванні, якщо предмет розмови не стосується обговорюваної проблеми.</p>
<p><i>Французький стиль</i></p>	<p>Суттєвою особливістю цього стилю є динамізм, гнучкість, інтелектуальність, висока емоційність, що іноді межує з категоричністю, поєднані з тверезим розрахунком і прагматизмом. Традиційно відзначають оптимізм, життєрадісність, комунікабельність, відвертість, чутливість французів. До їх національних особливостей зараховують також високу культуру мислення, любов до радощів життя, гострий розум, дотепність, винахідливість, емоційне ставлення до всього національного.</p> <p>На переговорах французи незалежні й водночас не завжди самостійні у прийнятті остаточного рішення. Велику увагу приділяють попередньому етапу переговорів, намагаються обговорити все заздалегідь. Проте їх поведінка може змінитися під впливом обставин, що складаються на переговорах. Принциповим питанням для них може бути мова переговорів (як правило, надають перевагу французькій мові). Під час спілкування люб'язні, ввічливі, дотепні. Іноді у своїй поведінці схильні до крайнощів.</p>

<p><i>Німецький стиль</i></p>	<p>Особливостями цього стилю є практичність, педантизм, логічна послідовність, емоційна стриманість. Ці особливості є похідними від національних якостей німців, серед яких найчастіше відзначають охайність, передбачливість, точність, пунктуальність, працелюбність, сумлінність. На переговорах вони педантичні, послідовно обговорюють кожну деталь. Ретельно виражають свою позицію ще до переговорного процесу. Передусім вони вступають у ті переговори, в яких, на їх погляд, можливо досягти очікуваного результату. В умінні прогнозувати і планувати свої дії їм немає рівних.</p>
<p><i>Китайський стиль</i></p>	<p>Характерними ознаками китайського ділового стилю спілкування є практицизм, шанування своїх національних традицій, ввічливість, стриманість, уважне ставлення до партнера, уміння використати у своїх цілях його сильні та слабкі сторони. Китайців характеризують дисциплінованість, залежність індивіда від групи, згуртованість на основі чіткого розподілу ролей, витримка, терпимість, співчуття й співпереживання у міжособистісних відносинах.</p> <p>Для китайців важливо, щоб їх спілкування відповідало таким основним вимогам: тема розмови має бути цікавою, адекватною часу і реальній комунікативній обстановці, містити якомога більше тотожних і менше суперечливих моментів.</p> <p>Для них важливе дотримання процедурно-сміслових етапів, зокрема попереднє уточнення позицій, їх обговорення, підбиття підсумків. На попередньому етапі китайці звертають особливу увагу на зовнішній вигляд, манеру поведінки партнерів, виокремлюють людей з більш високим статусом і тих, що симпатизують їм. Саме завдяки цим людям вони намагаються впливати на позицію протилежної сторони. Особливістю китайських делегацій є велика кількість експертів.</p> <p>У процесі переговорів китайці не поспішають відкривати свою позицію, охоче вислуховують протилежну сторону і тільки після того, як оцінять її можливості, розкривають свої інтереси та аргументи. При цьому вони вміло використовують у власних цілях помилки партнерів.</p>

<p><i>Арабський стиль</i></p>	<p>Важливим елементом на переговорах для арабів є встановлення довіри між партнерами. Вони звикли орієнтуватися на минуле, традиції. Перш ніж приймати рішення, намагаються попередньо вивчити деталі проблем, що обговорюються на переговорах. Для єгипетського стилю спілкування як одного з арабських характерне почуття національної гордості, продовження історичних традицій, а також адміністративні правила поведінки. На переговорах єгиптяни небайдужі до питань, пов'язаних із національною незалежністю. Серед усіх форм і типів взаємодії перевагу надають торгу.</p>
-------------------------------	--

Дотримання загальноприйнятих моральних норм та етикету захищає від помилок і допомагає вільно й продуктивно спілкуватися з іншими людьми.

39. Публічний виступ. Структура виступу. Прийоми ораторського мистецтва

Існує думка, що до влади приходять і зберігають її за допомогою мовлення. Отже, можна сказати, що до влади приходять шляхом дискусій та дебатів. Справжній управлінець має володіти високим рівнем культури мовлення.

Ораторське мистецтво – це мистецтво впливу на слухачів. Оратор впливає на людину всебічно: на її розум, почуття, орієнтацію, настрої, бажання, вчинки та дії. Хороший оратор – думок і слів організатор, а це важче, ніж організація людей: адже не видають наказу думати так, а не інакше.

Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію. У сфері ділового спілкування зазвичай використовуються такі жанри, як доповідь, інформаційна, привітальна і торгова промова. В основі класичної схеми ораторського мистецтва лежить п'ять етапів:

- 1) відбір необхідного матеріалу, змісту публічного виступу;
- 2) складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності;
- 3) «словесне вираження», літературна обробка мови;
- 4) заучування, запам'ятовування тексту;
- 5) проголошення.

Публічну промову слід заздалегідь обміркувати і чітко **структурувати**. Незалежно від виду промови, в її структурі є *вступ, основна частина і висновки*. Ця класична схема сформувалася ще в античні часи. Виділяють також зачин і кінцівку. *Зачин (початок виступу)* – важливий компонент публічного мовлення, покликаний встановити контакт із аудиторією, заволодіти увагою слухачів, викликати інтерес до викладу, накреслити змістову перспективу. Важливе значення має звертання до аудиторії, адже його вибір – це вибір семантичного ключа спілкування, свідчення позиції автора стосовно слухача. Щоб знайти цікавий початок, треба багато працювати, думати, шукати. *В основній частині* висвітлюють зміст промови, у висновках підсумовують сказане, узагальнюють думки, висловлені в основній частині. Висновки мають бути обґрунтованими і чітко сформульованими, впливати із змісту промови. Психологи стверджують, що останні слова оратора запам'ятовуються найкраще. Кінцівка, як і зачин, містить етикетні формули, але іншого змісту. Дякують за увагу, доброзичливість, висловлюють сподівання зустрітися в майбутньому тощо. Структурування промови – це творчий процес, який майже не підлягає стандартизації, проте слід пам'ятати, що ораторська мова мусить бути послідовною, зв'язною, індивідуальною і проникливою, а її частини – пропорційними, вступ і висновки сумарно мають становити не більше 1/3 виступу.

Прийоми стимулювання уваги й інтересу слухачів під час публічного виступу:

1. Показ практичної значущості інформації для аудиторії.
2. Короткий історичний екскурс у проблему, що розглядається.
3. Створення проблемної ситуації на початку виступу.
4. Порівняння та зіставлення фактів, що засвідчує актуальність проблеми.
5. Психологічні паузи.
6. Врахування особливостей слухачів.
7. Імпровізація.
8. Різноманітність форм подачі матеріалу (тести, ігри, діалог, загадки) тощо.
9. Співучасть слухачів в обговоренні проблеми.
10. Перехід до діалогу.
11. Риторичні запитання.
12. Жарти.
13. Принципово нові факти.

14. Новизна підходу до стратегії виголошення промови.
15. Крилаті фрази, вислови видатних осіб.
16. Нове про загальновідоме.
17. Використовування «закону краю».
18. Висунення гіпотез, припущень.
19. Використання прислів'їв, приказок.
20. Поєднання емоційних і раціональних мотивів у сприйнятті інформації.
21. «Сократівський діалог».
22. Яскраві приклади з художньої літератури та життя.
23. Відеоматеріали.

40. Бесіда як форма ділового спілкування

***Бесіда** – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один на одного.*

Дев'ять із десяти опитаних менеджерів великих корпорацій США заявили, що найскладнішим у своїй роботі вони вважають встановлення контакту з новою людиною, особливо першу зустріч з нею, першу бесіду.

Розрізняють такі **види ділових бесід**: *кадрові; дисциплінарні; проблемні; організаційні; творчі.*

До *кадрових* належать співбесіди під час прийому на роботу чи звільнення. Ефективність кадрових бесід підвищується залежно від умінь керівника створити відверту конструктивно-критичну атмосферу спілкування і, навпаки, зменшується, якщо він поводить себе нетактовно, перебиває співрозмовника, висміює його аргументи або грубо реагує на протилежну точку зору. Особливу увагу слід звернути на об'єктивність фактів. Керівник повинен мати план бесіди, дотримуючись якого він зможе відповісти на запитання: яка причина бесіди та організаційні конкретні завдання, пов'язані з її метою, темою; які контраргументи може висунути співрозмовник і що потрібно зробити, щоб досягти поставленої мети; які варіанти вирішення проблеми можна запропонувати, якщо партнер погодиться, відмовиться або заперечуватиме; на кого з партнерів чи підлеглих можна покластися у вирішенні проблеми, які переваги це матиме чи які негативні моменти може викликати.

***Дисциплінарні бесіди** відрізняються від кадрових тим, що вони зумовлені фактами порушення дисципліни на виробництві або*

відхиленнями від встановлених норм і правил діяльності організацій, підприємств. Отже, слід пам'ятати, що:

- головне завдання дисциплінарної бесіди – майбутня робота працівника, який чимось завинив;
- не потрібно проводити бесіду без належної підготовки;
- бесіда про дисципліну – не вистава, а довірча розмова;
- не можна приймати рішення наперед;
- якщо необхідно зробити індивідуальні винятки з правил, то про це потрібно повідомити інших;
- працівник повинен зрозуміти «оргвисновки»;
- важливо погодити із працівником програму його подальших дій і термін її реалізації.

Проблемними умовно можна назвати бесіди, викликані необхідністю *розв'язання різних конфліктних ситуацій, що виникли в організації.* Найважливішою особливістю проблемної бесіди є глибокий і всебічний аналіз конфлікту, з'ясування причин і обставин його виникнення, розгляд соціальної практики вирішення подібних конфліктів, пошук виваженого та обґрунтованого рішення.

Організаційні – це бесіди, у процесі яких обговорюється *технологія виконання того чи іншого виробничого завдання, аналізуються одержані результати, висловлюються критичні зауваження з приводу вирішення поставлених завдань.*

Творчі бесіди передбачають вироблення загальної концепції роботи організацій, обговорення принципів виконання різноманітних програм, проектів, завдань тощо. Для творчих бесід особливо важливими є неординарність мислення, оригінальність вираження думки, вміння знайти переконливі аргументи і захистити свою позицію, створення банку ідей.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на **індивідуальні та групові.** Розглянемо характеристики індивідуальної бесіди.

Індивідуальна бесіда – це діалог двох співучасників, які є *значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети.* Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина сам на сам поводиться інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити

її позицію і знайти пояснення її діям. Знаючи і пам'ятаючи це, слід надавати право партнерові по спілкуванню залишатися собою, не маніпулювати іншим, а вести власну партію і давати змогу це робити іншому, тобто «партитуру спілкування» співрозмовники розроблюють спільно. Це визначає характер бесіди та її результат. Розрізняють такі **етапи індивідуальної бесіди**: початок, передавання інформації, аргументування, спростування доказів співбесідника та прийняття рішення. Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати і такі її *етапи*: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людей, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту. Такий поділ на етапи чіткіше визначає спрямованість у пошуку способів і засобів спілкування, правил проведення бесіди.

41. Основні види ділових нарад, особливості підготовки і проведення

Наради – це форма ділового спілкування, що передбачає обговорення ділових ситуацій і проблем з метою колективного пошуку найдоцільніших шляхів їх вирішення.

Наради мають ряд помітних переваг в порівнянні з іншими формами ділового спілкування: на них відбувається різносторонній розгляд проблем із залученням різних фахівців; наради забезпечують оперативну підготовку альтернативних варіантів вирішення проблем; наради дають додаткову можливість для пізнання особистих і ділових якостей партнерів, що беруть у них участь; проведення нарад дає певний психологічний ефект: на кожного його учасника впливає атмосфера колективного обговорення, емоційна поведінка тих, що беруть участь, підтекст висловлювань. Проте ці переваги нарад можуть проявитися лише тоді, коли нарадами не зловживають і їх ретельно готують.

Розрізняють три основні види нарад: *проблемна, інструктивна і оперативна (диспетчерська)*. Для пошуку оптимального рішення проблеми за допомогою дискусії використовується **проблемна нарада**. Порядок її проведення передбачає: доповідь; відповіді на запитання; дебати; колективне вироблення рішення.

У разі потреби передати розпорядження за вертикальною схемою управління зверху вниз для їх якнайшвидшого виконання використовують **інструктивну нараду**. Порядок її проведення включає такі важливі моменти: конкретизацію і роз'яснення

розпоряджень; відповіді на питання; призначення термінів виконання і відповідальних.

Нерідко виникає необхідність отримання інформації про поточний стан справ на ділянках, в підрозділах фірми, організації. З цією метою проводять *оперативну (диспетчерську) нараду*. Порядок проведення такої наради включає: заслуховування доповідей підлеглих про стан справ на місцях; вирішення проблем на основі отриманої інформації.

Щоб нарада дала бажаний результат, її необхідно серйозно готувати. *В період підготовки наради керівник повинен:*

- чітко визначити порядок дня, ключову проблему і бажану кількість учасників (не більше 8–10 осіб);
- довести до учасників наради *дату, час і місце зустрічі*, а також ключову проблему і порядок дня. Час і дата повинні співпадати з днем, який традиційно відводиться для такого виду діяльності. Непередбачені наради можливі лише як виключення;
- ознайомити учасників наради з довідковими і інформаційними матеріалами, що відносяться до обговорюваної проблеми;
- продумати регламент наради. Зразковий розрахунок може бути таким: загальний час проведення – не більше 1,5–2 годин роботи, перерви на 10 хвилин після 45–50 хвилин роботи. Якщо в порядку дня наради передбачається обговорення кількох питань, то психологічно вірніше буде внести на розгляд спочатку простіші, які вимагають менше часу і розумової енергії;
- підготувати приміщення для проведення наради.

Діловий характер наради залежить від його початку, а точніше, від поведінки керівника на початку наради. Він повинен: почати нараду вчасно (тут як ніколи вірне прислів'я «Семеро одного не чекають»); у невеликому вступному слові чітко сформулювати мету і завдання наради; погодити правила і регламент наради; призначити відповідальної за ведення протоколу наради.

Після вступного слова з доповіддю або з основною інформацією, що обговорюється, виступає або керівник, або призначений керівником співробітник. Доповідь (основна інформація) повинна вирізнятися: конкретністю і конструктивністю; зрозумілістю мови і термінів; наочністю; упевненістю.

В ході *обговорення* головної проблеми наради керівник повинен: спершу надати слово для виступу молодшим по статусу і посаді; не перебивати виступу в дебатах (за винятком порушення

регламенту і неконкретності виступу); забезпечити неупередженість в оцінці виступів;

Головна мета будь-якої дискусії – пошук істини. Це передбачає: шанобливе ставлення до чужої думки, якою б абсурдною вона не видавалася на перший погляд; прагнення зрозуміти чужу думку, для чого набратися терпіння і мобілізувати увагу; чого б то не вартувало – уникнути перетворення дискусії на конфлікт. Дискусія має вести до співпраці, а не до конфронтації; головною зброєю в дискусії можуть бути тільки факти і їх добросовісна інтерпретація.

Керівник, окрім ведення ходу наради, повинен: пояснювати сказане іншими; підкреслювати відмінності між висловленими думками; час від часу резюмувати обговорення; збирати і формулювати різні гіпотези і пропозиції.

На закінчення наради керівник: підводить підсумки обговорення; свою думку викладає в рішенні, що приймається (іноді своє рішення він може прийняти і після наради, обдумавши усі запропоновані варіанти); дякує усім учасникам наради за роботу.

Після проведення наради керівник повинен організувати контроль за виконанням прийнятих на нараді рішень.

42. Ділові переговори, їх підготовка та етапи

Переговори – це вид спільної з діловим партнером діяльності, як правило, спрямованої на вирішення якої-небудь проблеми. Вони завжди припускають, принаймні, двох учасників, інтереси яких частково збігаються, а частково – розходяться. Зрозуміло, що при повному збігу інтересів сторін проводити переговори не потрібно, учасники просто переходять до співробітництва. При повній розбіжності поглядів учасників на проблему шанси на успіх в переговорах різко зменшуються, оскільки спостерігається яскраво виражена конкуренція, змагання, протиставлення, конфронтація. І все ж надія завжди є – навіть у цьому випадку.

Узявши за критерій *функціональний підхід*, американський політолог Чарльз Ікле виокремив такі види переговорів:

1. Переговори, спрямовані на *продовження дії домовленостей, досягнутих угод*.

2. Переговори з *метою нормалізації відносин*, що передбачає перехід від конфліктних до інших типів стосунків між сторонами.

3. Переговори з *метою перегляду угоди*. За таких обставин одна із сторін вимагає змін на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори з *метою досягнення нової угоди*. Вони спрямовані на встановлення нових стосунків і зобов'язань між учасниками переговорного процесу. Такі відносини можуть встановлюватися як із давніми, так і з новими партнерами, що вимагає особливої обережності, з'ясування їх репутації.

5. Переговори, орієнтовані *на отримання не відображених в угоді результатів*.

Не менш поширеними є класифікації, в яких за основу взято *процесуальний аспект* (за тривалістю, механізмом прийняття рішень, рівнем проведення), а також за *предметом* (дипломатичні, торгові, політичні, з вирішення трудових спорів тощо). Результати переговорів залежать від прийомів їх ведення, способів мовленнєвого впливу, культури ділового спілкування, тобто дотримання правил добропорядного тону, шанобливого ставлення до партнера, толерантності, терпимості до недоліків у характерах і поведінці людей

Виділяють окремі *методи ведення ділових переговорів*. Є, принаймні, три методи: *м'який, жорсткий і принциповий*.

М'який метод. Як правило, «слабша» за характером людина завжди бажає уникнути особистого конфлікту з «сильнішим» партнером (справа може не обмежуватися характером, часто причина поступливості – у вагомій посаді, суспільному становищі, фінансових можливостях суперника). Отже, заради досягнення угоди «слабший» охоче йде на поступки, бо хоче полюбовної розв'язки, уникнення конфлікту. Але справа найчастіше закінчується тим, що «слабший» партнер залишається в образі на «сильнішого» і почуває себе приниженим.

Жорсткий метод. Наполегливий, з сильною волею учасник переговорів розглядає будь-яку проблемну ситуацію з позиції сили, нав'язує протилежній стороні власні переконання, погляди, займає непримиренну безкомпромісну позицію і завзято наполягає на своєму. Розрахунок простий – отримати якомога більше. Ситуація, коли є бажання перемогти будь-якою ціною, коли непоступливість пересилує здоровий глузд, часто закінчується тим, що «тверда» позиція викликає таку ж тверду реакцію партнера по переговорах. У результаті вимотуються, знесилюються обое, безглуздо витрачаються час і ресурси, надовго псуються їхні взаємовідносини.

Метод принципових переговорів, як видно з логіки викладу, на сьогодні є найприйнятнішим варіантом ділового спілкування. Учасники в цих переговорах зазвичай намагаються знайти розумний

баланс між власними прагненнями, планами, амбіціями, власною метою і бажанням зберігати стійкі, дружні взаємини з діловими партнерами. Тобто для цього типу переговорів характерний принцип розумного компромісу.

Ділові переговори – це динамічний процес, що складається з окремих етапів. **Етап аналізу ситуації.** На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасника (чи учасників) переговорів, їх можливі наміри і цілі. Особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації; слід зосередитися на тих реальних труднощах, що, ймовірно, виникнуть під час переговорів; успіх залежатиме від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан та поведінку. **Етап планування.** На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних, а також і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто подумки програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси. Предметом вивчення повинні стати і обставини, що супроводжують те чи інше рішення. Чи немає правових протипоказань? Які можливі наслідки? Чи не виходимо ми за рамки вже наявних рішень? Чи використовується неперевірена інформація? На всі ці запитання до початку переговорів повинна бути відповідь. Рішення приймається, коли всі обставини вивчені. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом, тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і «відмички», що дозволяють відкривати серця партнерів, знімати їхній опір, нейтралізувати їхні «нечесні» дії. Добре підготовлений до переговорів той, хто продумав такі питання: наскільки мета партнера з переговорів відрізняється від вашої власної; наскільки шляхи вирішення проблеми, що може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта тощо. **Етап активної дискусії (суперечки).** Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на такі складові:

- 1) уточнення позицій;
- 2) їх обговорення;
- 3) узгодження позицій.

Під час переговорів треба шукати **те в позиціях, що об'єднує, а не те, що розділяє.**

Техніка проведення переговорів включає:

- установлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;

- спостереження за реакцією партнера, вміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- корекцію своєї поведінки при взаємодії;
- сприяння своєю поведінкою мовній активності партнера;
- вміння розуміти та поважати думку партнера;
- використання міміки і жестів, знаків уваги;
- вміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій партнера.

Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятної угоди. Що означає успішно завершити переговори? Це означає досягти заздалегідь наміченої і запланованої мети переговорів. Для цього потрібно переконатися: чи веде ваша діяльність до одержання потрібного результату? Чи були ваші аргументи приведені у відповідність з інтересами партнера, чи, можливо, вони були переконливими лише для вас самих? Чи зміг партнер зрозуміти зміст ваших пропозицій повною мірою з усіма наслідками, що випливають?

43. Сутність управлінського впливу керівника. Переконання. Навіювання. Зараження

Психологічний вплив широко включається в процеси трудової діяльності, виховання, управління та інші сфери життєдіяльності. Управлінський вплив на підлеглих може мати як позитивний, так і негативний результат, підвищувати або ж знижувати трудову активність, формувати позитивні, чи негативні якості особистості. Тому керівник має володіти трьома блоками знань:

- знання змісту і специфіки управлінського впливу;
- знання основних способів психологічного впливу;
- знання індивідуальних особливостей об'єктів впливу.

Зазвичай до основних способів управлінського впливу відносять *переконання, навіювання, зараження та наслідування.*

Переконання – це спосіб впливу, коли керівник звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувані в неї нові установки. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до інших супроводжується емоціями. Отже, переконання – це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини, що відповідають вимогам суспільства (організації).

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтувати свою позицію й переводити мислення в мовлення.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ані логіка, ні аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або поблажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу «перемога – поразка». А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно і осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об'єднує людей, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконувальний вплив на людину не буде нав'язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям. На думку Д. Майерса (1997), при здійсненні переконуючого впливу має значення: **хто, що, як і кому передає**. Сама процедура переконання включає такі види переконувальних впливів: *інформування, роз'яснення, доведення та спростування*. Керівник має враховувати, що високоосвічені люди і зацікавлені сприйнятливіші до раціональних аргументів, а менш освічені, непрофесійні та байдужі – до емоційних аргументів. Люди з адекватною самооцінкою краще розуміють переконувальну інформацію і швидше піддаються впливу, ніж люди з низькою та завищеною самооцінкою. Установки молодих рухливіші, ніж у людей похилого віку.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Керівник може навіювати своїм підлеглим почуття патріотизму, впевненість, рішучість, бажання оволодівати новим, повагу до нових співробітників, інтерес до складних завдань, правильне ставлення до критики тощо.

У нашій країні значення навіювання тривалий час недооцінювалось. Його називали буржуазним засобом впливу на людей. Насправді ж навіювання посідає дуже важливе місце в нашому житті; воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо.

Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи інформацію людина, на яку впливають, має сама дійти необхідного висновку.

Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну. Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований психологічний вплив, коли сугестор (тобто той, хто користується цим способом) знає, кому і що він хоче навіяти і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Бажано, щоб сугестор був людиною авторитетною, тоді йому довіряться. Виокремлюють також навіювання ненавмисне, коли сугестор не ставить перед собою спеціальної мети, проте своїми словами та діями навіює іншому саме той стан, який би спонукав того до відповідної дії.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим.

При прямому навіюванні сугестор закликає до певної дії. Вона передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: «Усім бути завтра о 9 годині на роботі», «Цей блок включати не будемо» та ін.). При непрямому навіюванні сугестор не говорить прямо про свою мету, проте виказує своє ставлення до предмета. Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, але для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що викликаються сильні емоційні реакції. *Основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження* (наприклад: «Наші сусіди вже закінчили оранку» або «У нас механік ніколи не перевіряє верстати» і т. ін.). Керівник має враховувати, що з віком, з набуттям професійного досвіду ефективність навіювання знижується, збільшується скепсис до навіювання. До закономірностей процесу навіювання відносять психофізіологічний стан людини: більшою мірою піддаються навіюванню втомлені фізично, ніж люди з високим життєвим тонусом. Вирішальною умовою ефективності навіювання є авторитет керівника, якому довіряють і без аргументів.

Зараження – спосіб психологічного впливу, заснований на невідомій, мимовільній схильності індивіда до певних емоційних станів, що передаються ззовні. Цей спосіб впливу відомий із сивої давнини. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво проявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.). Свідомі характеристики, що існують

майже в однаковій мірі у більшості індивідів, зникають у таких умовах і замінюються несвідомими. Цим, мабуть, пояснюється, чому в натовпі не спостерігаються дії, які потребують цілеспрямованого логічного мислення, і чому тут люди спілкуються на низькому рівні.

При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово підсилюється емоційний вплив за рахунок його «відбиття» від багатьох людей. У таких ситуаціях індивіди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їхню поведінку.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов'язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпульсивними. Почуття відповідальності, яке зазвичай стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й готові діяти під впливом гасел і закликів визнаних ними лідерів.

Якщо люди зібралися разом, вони інстинктивно шукають собі лідера, вожака і підкоряються йому. Проте нерідко вожаками стають нервово збуджені люди, які глибоко вірять у те, про що говорять, до чого закликають. Через цю віру вони впливають на людей. Чим коротші фрази-ствердження, кинуті ними в натовп, тим більший вплив вони мають.

Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Якщо люди люблять свою справу, то успіхи одного заражають інших, викликаючи в них інтерес, захоплення, а не заздрість і поганий настрій. Здібні люди своїми словами, діями можуть так впливати на людей, що ті переймаються чужими переживаннями як своїми власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати. Наприклад, під час управлінського спілкування відбувається взаємозараження керівника та підлеглих, а це стимулює їхнє творче самопочуття. Воно виникає на основі співчуття, співпереживання, ініціатором якого виступає керівник. Своїми емоціями, інтересом до проблеми він заражає тих, кого хоче повести за собою. Вони, його підлегли, співробітники, у свою чергу, стимулюють думку керівника, передають йому свою емоційну захопленість.

Наслідування – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Причому важливо наголосити, що наслідування може бути виявом активності індивіда, яка може бути наслідком власної ініціативи або результатом впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. Отже, наслідування може бути як несвідомим, так і свідомим, цілеспрямованим.

У дорослих механізми наслідування набагато складніші, аніж у дітей. Дорослі критичніше сприймають зразки, запропоновані їм для наслідування. Останнє в цьому разі більшою мірою є елементом навчання. Це стосується професійної діяльності, спорту, мистецтва і т. ін. Наприклад, молодий спеціаліст вчиться у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики вирішення професійних завдань. Таке явище є позитивним.

Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба реконструювати виробництво і запровадити нову технологію. Керівник фірми (досвідчений менеджер), залучаючи до роботи кращих спеціалістів, використовував різні прийоми спілкування і постановки перед ними завдання. Одному із спеціалістів керівник навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Іншому сказав, що доручає саме йому цю справу, бо знає, що він працює самовіддано і має цікаві пропозиції. Третьому показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямку. Потім керівник зібрав усіх разом і сказав, що за умови оперативного і якісного виконання ними завдання (кожним – своєї частини) фірма зможе своєчасно виконати реконструкцію, запровадити нову технологію і стане конкурентоспроможною. Працівники ж від цього матимуть моральне й матеріальне задоволення. Усі використані при цьому психологічні прийоми – навіювання, наслідування, психічне зараження – допомогли менеджеру спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

44. Розпорядження керівника як форма управлінського впливу. Методи передачі управлінського розпорядження

До основних форм управлінського впливу відносять такі:

- наказ;
- розпорядження;
- вказівка;
- інструктаж;
- рекомендація;

- заклик;
- бесіда.

Структурно-управлінське розпорядження включає ряд частин.

У *мотиваційній частині* вказуються мотиви, причини і привід появи цього розпорядження. *Змістова частина* включає загальні орієнтири, що і як вимагається виконати, віддзеркалення прихованих при першому погляді взаємозв'язків і взаємовпливу. *Частина, що містить зобов'язання*, має бути чіткою і конкретною: кому, коли, що і де необхідно виконувати. Окрім цього, в ній вказуються заходи забезпечення виконання рішення і контролю виконання. Важливо відзначити, що в цілому негативну дію роблять неконкретні вирази в цій частині типу «поліпшити», «вжити заходів», «посилити», «підвищити» та ін.

Класифікація розпоряджень відповідно до характеру управлінської дії:

а) спонукальні: підкреслення ділових достоїнств («Вам доручається дуже важливе завдання, яке вимагає напруження сил. Але ви саме той, хто не боїться труднощів»);

- нагадування про довіру до виконавця;
- підкреслення ініціативи і сумлінності, які відмічені саме у цієї людини;
- навіювання підлеглому, що він може зробити більше, ніж сам він про це думає;
- роз'яснення значущості його роботи для розвитку професійних якостей;
- запрошення до співпраці (Чи «не здається вам, що ... ?»; Чи «не думаєте ви, що ... ?»; «А може варто спробувати так ?»);

б) переконувальні, які застосовуються, як правило, при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів (при незгоді, сумніві, недовірі, розгубленості, невдоволенні) :

- опора на безперечні факти і апеляція до особистого досвіду підлеглого, до практики спільної діяльності («А пам'ятаєте, був аналогічний випадок, коли ми вирішували таку ж проблему?»);
- вживання прикладів аналогічно або по контрасту («Говорити так, все одно, що сказати ...»);
- підкреслення здібностей підлеглого («Ми з вами знайшли два вірні шляхи, і по суті справи, говоримо про одне і те ж»);
- звернення з проханням, коли робота, що доручається, не входить в обов'язки підлеглого або лежить за межами тимчасових

нормативів («Вимагати я не маю права, але я вас дуже прошу зробити це в строк»);

в) що примушують або змушують, використовуються за умов недостатньої свідомості або дисциплінованості підлеглих:

- відкрите попередження («Я наказую приступити до роботи негайно. Якщо ви зірвете завдання, то будете суворо покарані»);
- категорична вимога (наказ), мотивована конкретною ситуацією. При цьому важливо уникнути вживання формулювань, що принижують особисту гідність підлеглих.

Найважливішою формою управлінської дії керівника є видання наказів (розпоряджень). Нерідко керівникам не вистачає почуття упевненості. Вони ясно уявляють, що необхідно робити, проте їм не вистачає здібностей і навичок домогтися якісного виконання усіх своїх розпоряджень. Це викликає у них постійне відчуття невідповідності своєму місцю.

Розрізняють такі варіанти віддавання наказів і розпоряджень:

«Незрозумілий наказ». Він характеризується неясністю, неконкретністю, розмитістю вимог і, як правило, майже не має шансів привести до позитивних результатів.

«Наказ-угода». Керівник закликає до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності підлеглого. Цей метод може бути ефективним, якщо він удадо застосований, і підлеглий розуміє, чому йому необхідно змінити свою поведінку, виконати щось. Однак він корисний тільки тоді, коли підлеглий розділяє переконання та цінності керівника й організації в цілому.

«Наказ-погроза». Цей метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом і протягом короткого часу ефективний. Однак почуття образи може підсилитись і позначитись на самопочутті як керівника, так і підлеглого, може призвести до конфліктів. Він ефективний лише в екстремальних ситуаціях, які вимагають швидких дій.

«Наказ-прохання». Керівник намагається закликати до кращих почуттів підлеглого й забезпечити собі співчуття. Цей метод обґрунтований та ефективний за умови, що між керівником і підлеглим існує особлива довіра у відносинах.

«Наказ-підкуп». Керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку, свої дії чи буде виконувати що-небудь. У деяких ситуаціях підкуп як метод діє, однак його застосування має в собі небажані наслідки для керівника.

Цей метод розділяє та протиставляє підлеглих, змушує їх надалі чекати ще більших поступок.

«Наказ – категорична вимога». Керівник використовує правила та вимоги звичайної субординації, щоби змусити підлеглого виконати певне завдання. Він у категоричній і лаконічній формі видає розпорядження, що не викликає ні заперечень, ні двозначностей. Цей підхід не занадто оригінальний, але його перевагами є простота, чіткість, відсутність безлічі тлумачень.

45. Види критики, правила застосування критики та компліменту

Кожен підлеглий у своєму житті стикався з критикою начальника. Відповідно кожен керівник вдавався до критичних зауважень, так як доводиться здійснювати контрольню-оцінювальну функцію управлінської діяльності.

За словником, *критика* – це аналіз чи оцінка когось/чогось із метою виявлення та усунення вад. З цього визначення стає зрозуміло, що критика не є негативним явищем (хоча 90 % людей так її і сприймають). Критика – це обговорення, яке допомагає визначити позитивні якості людини, виявити і виправити недоліки. Проте, сприймаючи критику на свою адресу, кожен намагається побачити у цьому не допомогу у виправленні негативного, а вказування на негативне, засудження чогось.

Отже, зрозуміло, що критика буває *конструктивна* і *деструктивна*. В конструктивній критиці акцент робиться на не на особистості, а на фактах. Якщо ж критика в процесі трудової діяльності спрямована виключно на особистість співробітника і висловлена негативно – це буде деструктивна критика. Тому, задля того, щоб в у трудовій діяльності існувала тільки конструктивна критика, яка буде стимулювати співробітників, підлеглих виглядати в очах керівників і колег гідно, працівник повинен намагатися всіляко виправити становище.

Кожен повинен знати основні *принципи сприйняття критики*:

- Для початку вам необхідно дослухати опонента до кінця, ні в якому разі не перебиваючи його. Слухати слід уважно, вдумливо.
- Якщо мене критикують – від мене очікували кращих результатів.
- Сприйняття критики залежить від того у якій формі це роблять.

- Вам необхідно зрозуміти, що саме і з якої причини людина вам це говорить.
- Конструктивну критику необхідно навчитися сприймати.
- Необхідно погодитись з таким висловом – «завжди є куди прагнути, рости».
- Критика допомагає визначити думку опонента з приводу предмета обговорення.

Якщо критика відсутня – це все ж негативне явище, це є показником недовіри чи ознакою зневіри в здатності її правильного сприйняття.

Критика стосовно підлеглих має такі різновиди:

- критика-підбадьорювання («Нічого. Іншим разом зробіть краще. А зараз не вийшло»);
 - критика-докір («Ну що ж ви? Я на вас так розраховував»);
 - критика-сподівання («Сподіваюся, наступного разу ви виконаєте це завдання краще»);
 - критика-аналогія («Раніше я допустився такої самої помилки. І дісталось ж мені від начальника»);
 - критика-похвала («Робота зроблена добре. Але не для цього випадку»);
 - безособова критика («У нас є студенти, які не справляються... Не будемо називати їх прізвиськ»);
 - критика-співпереживання («Я добре вас розумію, тому зрозумійте і ви, що так робити...»);
 - критика-здивування («Як? Невже ви не справилися з роботою?»);
 - критика-іронія («Робили, робили і... зробили. Тільки як тепер в очі будете дивитися?»);
 - критика-зауваження («Не так зробили. Іншого разу порадьтеся»);
 - критика-попередження («Якщо ви ще раз зробіть не так, звинувачуйте себе»);
 - критика-вимога («Роботу вам доведеться переробити») тощо.
- Отже, необхідно виділити особливі вимоги до публічної критики:
- вона має бути принциповою, заснованою на переконаності у правоті, високоморальній позиції, орієнтованою на поліпшення справ, а не на особистість;

- бути аргументованою, заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;
- бути доброзичливою, такою, що щадить, щоб вона не бивала, а спонукала до виправлення недоліків;
- бути конструктивною, тобто завершуватися пропозиціями щодо усунення недоліків.

Керівник має враховувати, що критика має три напрями – *зверху, знизу і зсередини* (самокритика). Кожен із них має свою етику. *Критика зверху*, як відомо, розвивається безперешкодно, але й тут є свої проблеми, які зводяться до міри й такту. Постійні дріб'язкові докори деморалізують працівників, підривають віру в свої здібності й справедливість керівника. У виборі форм і методів критики підлеглого досвідчені менеджери завжди враховують його *вік, стать і темперамент*. Відомо, наприклад, що жінки чутливіші до зауважень, ніж чоловіки. Холерики більш збудливі, ніж флегматики. Ці особливості теж слід враховувати. Практика свідчить, що *найбільше перешкод у критиці знизу*. Негативне ставлення до неї досить поширене. Боротися з цим тільки етичними методами важко. І все ж висловимо кілька зауважень. Трудовий колектив будь-якого сучасного підприємства чи установи складається з високоосвічених працівників. І коли хтось із них виступає з конструктивною критикою на адресу свого керівника, то в 99 випадках зі ста він дійсно стурбований станом справ й намагається підвищити якість управління. Якщо керівник прислухається до зауважень то у підлеглого того зміцнюється відчуття причетності, а разом з тим зростає й повага.

Отже, найголовніше – критикувати можна роботу працівника, вчинок, а не особистість.

Керівник може вдаватися до відзначення позитивних сторін діяльності та якостей особистості працівника.

Комплімент (фр. Compliment) – *це особлива форма похвали, вираз схвалення, поваги, визнання або захоплення; люб'язності, присяжні слова, утішний відгук, відфільтровані лестощі*. Компліменти – простий, але потужний засіб, що допомагає встановлювати добрі стосунки з іншими людьми.

Які правила застосування компліменту слід враховувати?

1. Комплімент повинен відбивати тільки реальні і тільки позитивні якості партнера, а також мати один зміст.
2. Відбита позитивна якість повинна мати невелике перебільшення, без гіперболізації.

3. Комплімент має фіксувати вищий рівень розвитку тієї чи іншої якості в партнера, ніж власна думка людини про цю якість. Наприклад, антикомпліментом буде фраза: *«Я дивуюсь, як ви з одного разу запам'ятали телефонний номер 60-60-60! У вас феноменальна пам'ять!»*.

4. Тактика використання компліментів вимагає враховувати думку людини та її ставлення до відзначеної якості. Наприклад, людина виявляє елементарну ввічливість стосовно жінки, а її обізвали, бажаючи їй підлестити, звабником.

5. Комплімент має констатувати наявність якої-небудь якості, а не містити рекомендації з її поліпшення. Не буде компліментом фраза: *«Ти був активний, але недостатньо!»*.

6. Комплімент не повинен містити додатків, що найчастіше применшують позитивний вплив компліменту. Наприклад, у фразі *«Руки в тебе золоті, а от мова твоя – ворог твій!»* краще використовувати лише першу частину.

7. Найбільш ефективний комплімент, зроблений на тлі антикомпліменту собі. Розмовляючи зі своїм колегою, керівник каже: *«Я за день і половини не роблю з того, що ти встигаєш зробити до обіду»*.

Для прикладу.

- *Вашому відчуттю прекрасно можна тільки позаздрити.*
- *Захоплююся вашою витримкою.*
- *У вас відмінне почуття часу*
- *Бачу ви часу дарма не гаєте... на відміну від мене.*
- *А ви професіонал своєї справи.*
- *Ви вмієте присьмно здивувати!*
- *Завжди з нетерпінням очікую на нашу зустріч.*

46. Конфлікт в управлінській діяльності, його структурні компоненти та роль у розв'язанні проблем особистісного та ділового характеру

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на основі суперництва; це відсутність взаєморозуміння стосовно різних питань, пов'язане з гострими емоційними переживаннями.

У нашому житті конфлікти наявні постійно. Більшість не допускає навіть думки про те, що з конфлікту може вийти щось хороше. Насправді ж конфлікти мають як негативні, так і позитивні

наслідки. Отже, що є конфлікт – благо чи зло? Частина психологів стверджують, що конфлікт є благо, тому що він:

- допомагає виявити проблему і різні погляди на неї, різні підходи до вирішення проблем;

- сприяє підвищенню ефективності діяльності;
- інколи може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску.

Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є зло, тому що він:

- призводить до погіршення соціально-психологічного клімату;
- спричиняє знервованість людей, викликає стреси;
- відвертає увагу від виконання безпосередніх службових обов'язків.

При усіх позитивних і негативних наслідках конфліктів вони неминучі, більше того, часто необхідні. Інколи без них проблема в родині, студентській групі або організації так і не вирішується.

Негативний емоційний стан людини може бути прихованим від партнера і оточуючих – тоді конфлікт вважається **прихованим**. Якщо емоції відкрито і бурхливо проявляються – конфлікт вважається **відкритим** і легко переходить у деструктивну (некеровану) поведінку за механізмом «ланцюгової реакції».

Передумовами конфліктів можуть бути **об'єктивні фактори**, наприклад, незадовільні умови праці, нечіткість інструкції, невідповідність прав і обов'язків, нераціональність структури управління в організації.

До **суб'єктивних факторів** конфлікту відносимо негативні результати ділових контактів, психологічні ігри (тобто маніпуляції), особистісні характеристики партнерів у взаємостосунках, тактичні помилки будь-кого з них і, як наслідок, емоційний протест іншого партнера.

Об'єктивні та суб'єктивні фактори визначають ступінь протилежності чи погодженості інтересів двох чи більше осіб.

Інтереси людей, що конфліктують характеризуються:

- *особливостями перебігу* психічних процесів у конкретної людини (наприклад, типом його мислення, специфікою сприйняття, уваги, емоцій, уяви, пам'яті);

- *природними ознаками людини* (статтю, віком, типом нервової системи, конституційними особливостями, особливостями роботи кори великих півкуль мозку);

- *індивідуальними та особистісними особливостями* людини (темпераментом, характером, здібностями, життєвим досвідом,

професійними знаннями, вміннями і навичками, індивідуальним стилем діяльності);

- *станом сфери потреб і мотивацій* людини (задоволеними чи незадоволеними потребами, актуальними мотивами, неусвідомленими захисними механізмами, цілями, прагненнями, самооцінкою, рівнем домагань, переконаннями, світоглядом, вірою);

- *соціально-психологічними властивостями* людини (статусом, соціальними стереотипами, громадськими зв'язками, колом визнаних та ігнорованих знайомих, життєвими і професійними цінностями, етичними та іншими нормами, поглядами);

- *наявним настроєм* людини, ситуативними бажаннями і суворими обов'язками, актуальними психічними станами (втома, емоційне виснаження, ейфорія, творчий настрій, ініціативність, страс, депресія чи психологічні комплекси).



До основних структурних компонентів конфлікту належать такі:

- *об'єкт конфлікту* (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка. Боротьба за право володіти, керувати, маніпулювати цим явищем і призводить до конфлікту);

- *учасники (опоненти) конфлікту* (окремі люди, групи людей і навіть організації, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);

- *конфліктна ситуація* (вона може існувати, але конфлікту в реальній площині немає. Тобто наявними в конкретній ситуації є учасники (опоненти), що пов'язані певними стосунками, кожен із яких претендує на одноосібне маніпулюванням об'єктом;

- *інцидент* – рушійна сила конфлікту (факт зіткнення протилежних сил).

Отже, природу конфлікту можна зобразити так: поряд із основними структурними елементами конфлікту існують і додаткові, що слугують фоном. До них належать такі:

- *Умови перебугу* (місце і час, соціально-психологічний клімат у групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації і стан

учасників конфлікту, втягненість у конфлікт різних соціальних груп: статевих, сімейних, професійних, етнічних, національних тощо).

- *Образи конфліктної ситуації* (своєрідні ідеальні уявлення учасників конфлікту про себе, опонентів, середовище і умови, в яких відбувається конфлікт). Часто образи, а не реальність конфлікту, безпосередньо визначають конфліктну поведінку.

- *Можливі дії* учасників конфлікту (наступальні, оборонні, нейтральні дії, спрямовані на опонента, на самого себе, апеляція до третіх осіб тощо).

- *Можливі наслідки* конфліктних ситуацій (повне чи часткове підкорення іншого, компроміс, переривання конфліктних дій, інтеграція тощо)

47. Класифікація конфліктів. Конфлікти конструктивні та деструктивні. Внутрішньоособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти. Міжгрупові конфлікти. Конфлікт між особистістю і групою

У науковій літературі існують різні підходи до засад типології конфліктів. *За спрямованістю* конфлікти поділяють на:

- *горизонтальні*, тобто в них не задіяні особи, що знаходяться один в одного в підлеглих;

- *вертикальні*, тобто між керівниками і підлеглими, педагогами і учнями. Цей різновид конфліктів становить від 70 до 80 %;

- *змішані*, тобто між керівниками і підлеглими за соціальним статусом, проте учасники не знаходяться в прямій підлеглих;

- *внутрішньоособистісні*, які виникають при зіткненні протилежних мотивів, потреб, інтересів у людини. Поведінкові реакції при наявності особистісного конфлікту, зазвичай, бувають трьох видів: самозвинувачення, звинувачення в усіх невдачах оточуючих і посилення на зовнішні обставини. Головна небезпека особистісних конфліктів полягає в тому, що внутрішня напруга потребує розрядки. «Розряджаються» на оточуючих. Це втягує у конфлікт інших людей. Особистісний конфлікт переростає в міжособовий;

- *міжособистісні* конфлікти. Цей різновид конфліктів виникає при наявності проблемної ситуації, в якій особистості переслідують несумісні цілі, дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у стосунках один з одним; одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть досягти однієї і тієї ж мети;

- *міжгрупові конфлікти* виникають між керівництвом, виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між

неформальними групами всередині підрозділів, між адміністрацією і профспілкою. Міжгрупові конфлікти обумовлені несумісними цілями в боротьбі за обмежені ресурси (влада, багатство, територія, матеріальні ресурси тощо);

- *конфлікт між особистістю і групою*. Неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожний член такої групи повинен їх дотримуватись. Відступ від ustalених норм група розглядає як негативне явище, виникає конфлікт між особистістю і групою. Найбільш поширений конфлікт такого типу – конфлікт між групою і керівником. Найважчий перебіг таких конфліктів відбувається при авторитарному стилі керівництва.

Конструктивний конфлікт – це ситуації, коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, ділових стосунків і розумних аргументів. Розв’язання таких конфліктів приводить до розвитку групи (відповідно до закону діалектики, який стверджує, що боротьба протилежностей – джерело розвитку).

Деструктивний конфлікт виникає у випадках:

- коли одна із сторін вперто й агресивно наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси другої сторони;

- коли один з опонентів вдається до морально осудливих методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера, дискредитує і принижуючи його.

48. Динаміка виникнення і розвитку міжособового конфлікту

Кожний конфлікт має свою динаміку, він виникає і розвивається протягом певного часу. Динаміка конфлікту – це послідовна зміна його стадій, що характеризують конфлікт із моменту його виникнення до вирішення. Виділяють чотири основні **стадії конфлікту**.

Перша – виникнення конфліктної ситуації. На цій стадії зароджується протиріччя, яке може ще не усвідомлюватись учасниками та свідками. Якщо конфлікт має навмисний характер, то протиріччя, що було в прихованій формі, загострюється з ініціативи однієї з сторін.

Друга – усвідомлення конфлікту. Сторони, що конфліктують, починають розуміти, що перебувають у конфліктних, суперницьких стосунках із відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної – визначаються причина, привід, склад учасників, розглядаються варіанти дій та визначається оптимальний із них, приймається рішення щодо подальших дій. Рішення може мати два варіанти: усіяко попереджувати розвиток конфлікту, шукати

компроміс, уникати конфлікту чи, навпаки, активізувати конфлікт, надати йому гострішої форми і досягти перемоги.

Третя – зовнішній вияв конфлікту, його апогей. Відбувається відкрите зіткнення сторін протистояння, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів і прийнятих рішень. Водночас здійснюються спроби блокувати дії суперника. Сторони можуть погодитись на компроміс, і тоді зіткнення набуде форми переговорів (безпосередньо або через третю особу), причому найефективніший результат таких переговорів – взаємні поступки.

Четверта – вирішення, завершення конфлікту. На цій стадії учасники оцінюють наслідки своїх дій, зіставляють досягнутий результат із раніше визначеною метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (затухає) або ж розвивається далі; в останньому випадку він знову проходить через другу, третю та четверту стадії, але вже на новому рівні.

Звичайно, виділення зазначених стадій досить умовне, якщо враховувати різноманітність ситуацій, в яких виникає конфлікт, та форм його перебігу. В одних випадках вони чітко виявляються, в інших – поєднуються, зливаються одна з одною, що зокрема характерно для швидкоплинних конфліктів. Інколи не усвідомлюється або ж погано диференціюється причина конфлікту, вибір варіанта оптимальної поведінки для вирішення конфлікту може відбуватися спонтанно. Нарешті, конфлікт може вирішитися повністю, частково чи не вирішитися зовсім (удаване вирішення). В останньому випадку в однієї зі сторін або в усіх учасників виникають негативні емоційні стани (відчуженість, зловливість, песимізм тощо). Невирішений конфлікт може трансформуватися з міжособистісного у внутрішньоособистісний, що супроводжується тяжкими переживаннями, самозвинуваченням, виникненням невротичних станів, хоча ззовні все виглядає спокійно. Вихід однієї зі сторін з конфлікту на останньому етапі його розвитку з установкою на тимчасове припинення протиборства характеризується награною байдужістю, визнанням поразки, зовнішніми проявами згоди, за якими маскується справжнє ставлення до суперника. При нагоді такий конфлікт спалахує з новою силою.

Правильна діагностика вищезазначених стадій перебігу конфлікту та чинників, що його загострюють чи пом'якшують, дає змогу зацікавленій стороні вирішити питання про вибір найбільш доцільного способу розв'язання конфлікту, профілактики його

можливих деструктивних наслідків, чим значно зменшує негативні наслідки протиборства.

49. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації

Важливим елементом успішної діяльності менеджера (керівника) є уміння аналізувати і вирішувати конфлікти, які виникають в організаціях.

1. Причини, обумовлені процесом діяльності:

- *технологічна взаємозалежність* і взаємозв'язок працівників. Коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого;
- перенесення проблем, що вирішуються по *вертикалі*, на *горизонтальний рівень* стосунків (недостатня кількість обладнання, інструментів інколи призводить до напруги у стосунках по горизонталі);
- *невиконання* функціональних обов'язків у системі «керівник – підлеглий»;
- *невідповідність* вчинків людини прийнятим у цьому колективі нормам і життєвим цінностям.

2. Причини, обумовлені психологічними особливостями людських стосунків:

- *взаємні симпатії та антипатії*;
- *несприятлива психологічна атмосфера* в колективі (наявність антагоністичних неформальних угруповань, культурних відмінностей тощо);
- *погана психологічна комунікація* (люди не визнають потреб інших, не враховують їхній емоційний стан);
- *порушення принципу території* (коли порушуються встановлені емпіричні зони і території, які існують у кожної людини).

3. Причини, обумовлені особистісними якостями членів групи:

✓ *невміння контролювати себе*;

✓ *низький рівень самоповаги*;

✓ *підвищена тривожність*;

✓ *агресивність*;

✓ *некомунікабельність*;

✓ *надмірна принциповість у поєднанні з догматизмом тощо*.

Стратегії (стилі) поведінки у конкретному конфлікті визначаються тією мірою, якою опоненти прагнуть задовольнити власні інтереси (дія активна або пасивна) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально). Якщо зобразити це графічно, отримаємо сітку Томаса–Кілмена, яка дає змогу визначити місце та

назву кожного з п'яти стилів для розв'язання конфлікту. Аналізуючи сітку Томаса–Кілмена (дослідники проблеми конфліктів) можна виділити такі стилі розв'язання конфліктів:

1. *Стиль ухилення*. Найбільш типовими випадками, у яких рекомендується застосовувати даний стиль, є такі:

- напруга занадто велика і необхідне її послаблення;
- потрібно виграти час, щоб одержати додаткову інформацію про проблему;

- у однієї сторони мало влади для вирішення проблеми, а в інших – істотно більше шансів її розв'язати.

2. *Стиль пристосування*. Ця тактика виправдана, якщо:

- результат набагато важливіший для іншої людини в порівнянні з вами;

- вам необхідно зберегти з кимось гарні взаємовідносини, а не відстоювати свої інтереси.

3. *Стиль співробітництва*. Цей стиль рекомендується використовувати в таких ситуаціях:

- обидві включені в конфлікт сторони мають рівну владу, щоб на рівних шукати вирішення проблеми;

- обидві сторони здатні викласти сутність своїх інтересів і вислухати одна одну.

4. *Стиль конкуренції*. Цей стиль виправданий, якщо:

- рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;

- ви не можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитеся в безвихідній ситуації, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

5. *Стиль компромісу*. Ця тактика рекомендована, якщо:

- вас улаштовує тимчасове вирішення проблеми;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними, і ви віддасте перевагу принципу одержати хоча б щось, ніж загубити все.

Керівникові важливо зрозуміти, що кожен із названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, урахуовуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

50. Люди, «важкі» у спілкуванні. Способи спілкування з конфліктною особою

Конфлікти виникають через складність характеру (конфліктність) особистостей. Серед конфліктних особистостей можна визначити шість характерних типів, які найчастіше трапляються в процесі контактів.

1. *Демонстративний* – прагнення завжди бути в центрі уваги, користуватись успіхом. Навіть за відсутності «алібі» йдуть на конфлікт, щоб заявити про себе.

2. *Ригідний (непокладистий, безкомпромисний)*. Люди такого типу характеризуються честолюбством, завищеною самооцінкою, невмінням і небажанням зважати на думку оточення. Поведінка їхня груба, безцеремонна.

3. *Некерований* – поведінка імпульсивна, непродумана, непередбачувана, відсутній самоконтроль.

4. *Винятково точний* – добросовісні працівники, занадто скрупульозні, до всього підходять із позиції «завищених вимог». Усіх принижують, у них підвищена тривожність, підозрілість, дуже чутливі до оточення. Все це приводить до невлаштованості їх особистого життя.

5. *Раціоналісти* – ошадливі люди, завжди готові до конфлікту. Послужливі, але коли «крісло» під начальником хитке – перша кандидатура проти нього.

6. *Безвольні* – відсутність власних переконань, зброя в руках сильних, не здатні долати труднощі.

У своїй книзі «Спілкування з важкими людьми» Роберт Бремсон виділяє такі типи «важких людей»:

«агресор» – груба, дратівлива, безпardonна людина. Як правило, за її агресивністю ховається страх розкриття некомпетентності;

«скаржник» – людина, яка постійно звинувачує оточуючих у всіх смертних гріхах, сама ж при цьому нічого не робить для вирішення існуючих проблем. Така поведінка психологами пояснюється як прагнення подолати невпевненість і приховати низький рівень власної самооцінки;

«розгнівана дитина» – спалах емоцій у таких людей свідчить про їх бажання взяти ситуацію під контроль. За психологічними характеристиками такі люди, як правило, не бувають злими;

«максималіст» – людина, яка прагне реалізації власних потреб «тут і зараз», навіть якщо в цьому немає необхідності;

«мовчун» – людина, яка не говорить про свої потреби, образи, все тримає в собі, однак за певних обставин може раптово вимістити своє незадоволення на інших;

«прихований месник» – людина, яка чинить неприємності людям за допомогою певних махінацій, вважаючи при цьому, що вона відновлює справедливість;

«хронічний звинувачувальник» – людина, яка постійно вишукує помилки інших і вважає, що вона завжди права. Цим самим, звинувачуючи інших, вона прагне вирішити власні проблеми;

«фальшивий альтруїст» – люди такого типу поведінки немов би роблять добро іншим, але при цьому глибоко в душі жалкують про зроблене, що зазвичай виявляється у роздратуванні, вимозі компенсацій тощо.

До головних принципів спілкування з «важкими» людьми відносять такі.

- Якщо ви вирішили чи змушені вступити в конфлікт із «важкою» людиною (наприклад, вона – ваш безпосередній начальник), то насамперед варто виявити у неї недоліки й інтереси, подумати над тим, як їх задовольнити.

- Зовнішнє поведіння важких у спілкуванні людей різько відрізняється від того, що насправді кожний із них відчуває в глибині душі. Наприклад, занадто агресивна людина сама нападає лише тому, що насправді боїться людей і в такий спосіб намагається притлумити власні страхи і малодушність. А песиміст просто боїться великого успіху – він до нього не готовий.

- Перші контакти з «важкою» людиною завжди пов'язані з необхідністю подолання її негативних емоцій. Необхідно розговорити таку людину, дати їй виговоритися. Цього можна досягти, якщо ви зумієте продемонструвати свою готовність підтримати її.

- Варто врахувати, що «важкі» люди особливо чутливі в питаннях провини і відповідальності. Вони або безапеляційно перекладають провину за те, що трапилось, на інших, або, страждаючи, беруть провину і відповідальність на себе. Завдання керівника – обговорити проблеми від минулого до майбутнього. Тільки так керівник зможе нейтралізувати схильність «важкої» людини до надмірного звинувачення себе чи інших, спрямувати її дії в конструктивне русло вирішення конфлікту.

У процесі спілкування з конфліктною особистістю бажано дотримуватися таких правил:

- виявляйте витримку, щоб не дати можливості втягнути себе в конфлікт і посилити його;
- вислухайте тих, хто до вас звертається, дайте людині «поплакатися»;
- не поспішайте з висновками й обіцянками, не говоріть запалу;
- не переоцінюйте себе, свою інформацію, свою попередню думку про «складну» особистість.

51. Керівник як посередник в конфліктних ситуаціях між підлеглими. Прямі та опосередковані методи управління конфліктами в ролі «третейського судді»

Нерідко виникають ситуації в колективах, коли співробітники є, а команди немає. Як правило, відсутність команди пов'язана з наявністю конфліктів між людьми. Тема міжособистісних відносин – одна із самих основних, на думку дослідників. Їй варто приділити більше часу, бо такі питання не вирішуються дуже швидко. Це довга праця керівника і підлеглих. З огляду на те, що керівники переважно зайняті чимось більш глобальним, їм буває ніколи зайнятися врегулюванням конфліктів. В цьому випадку не завадить психолог або конфліктолог, найнятий з боку. Проте, що може зробити керівник для того, щоб запобігти конфлікту або вирішити з користю для всіх наявні розбіжності. Особливо гостро конфлікти відчуваються в період змін, обмежень, нововведень, Ми живемо в такий час, коли ефективні взаємини в колективі дуже цінні, тому що вони безпосередньо позначаються на результатах роботи компанії.

Керівнику доводиться виступати в якості посередника, так як за своїм статусом і рольовою позицією не може відійти від реальних проблем, що чекають рішення, що викликають до того ж гострі суперечки і розбіжності.

Управлінцю необхідно пам'ятати, що різні люди – будь то одна людина чи група – в різний час можуть реагувати абсолютно по-різному на однакові впливи, які виражаються за допомогою вказівок, наказів, прохань, повчань і т. п. Нерідко це відбувається тому, що керівник може обрати спосіб впливу на співробітників, що не відповідає їх здібностям, мотивації та властивостями, а підлеглі вибирають в якості способів захисту будь-які способи, які можуть захистити їх власну гідність і самоповагу. Крім того, керівник повинен знати, що людина змінюється відповідно до *закону вікової асинхронності*, тобто в будь-який момент часу учасник виробничого

процесу може перебувати на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного і соціального стану і розвитку. Звідси випливає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності професійної поведінки та особистісних якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина перебуває у розвитку, змінює прояв своїх здібностей і властивостей. Остаточність і стереотипність оцінок керівника, що ігнорують психологічну неадекватність відображення людини людиною, як правило, ведуть до виникнення конфліктних ситуацій. Ще одним моментом є можливість спотворення змісту інформації, що керівнику слід чітко усвідомлювати. Мова, якою передається управлінська інформація, може по-різному сприйматися співробітниками, неоднаково тлумачитися. При цьому люди, які беруть участь у процесі передачі і обробки інформації, можуть відрізнятися за віком, статтю, освітою, фізичним та емоційним станом, що позначається на розумінні тих чи інших повідомлень. Чіткість і однозначність трактувань, необхідні пояснення, передача вказівок без посередників, контроль сприйняття інформації – це ті кроки, які допоможуть керівнику уникнути загострення відносин між учасниками інформаційного процесу. *Знання способів профілактики, попередження та усунення конфліктів*, а так само володіння навичками практичного використання зазначених способів на практиці. *Уміння правильно вести ділову бесіду*. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди зі співробітниками – створення доброзичливої, довірчої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співрозмовника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди – це прямий шлях до його участі у виявленні, запобіганні та вирішенні конфліктів або стресових ситуацій. Керівник повинен володіти навичками проведення критичного розгляду, аналізу діяльності підлеглих співробітників.

До прямих методів відносять такі:

- керівник по черзі запрошує до себе конфліктувальників і просить кожного викласти суть і причини конфлікту;
- керівник викликає обох співробітників, які конфліктують, і просить у його присутності по черзі висловити суть проблеми;
- керівник пропонує конфліктувальникам висловити свої претензії один до одного при групі колег по роботі;

- якщо конфлікт не вщухає, то керівник удається до санкцій; при цьому діапазон цих санкцій коливається від повторних критичних зауважень і бесід з конфліктувальниками до адміністративних стягнень і кадрових переміщень.

Поряд з викладеними прямими методами цілком припустимий ряд **непрямих (опосередкованих) методів вирішення конфліктів**:

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «виходу почуттів». Психолог К. Роджерс відзначав, що якщо людині дати виразити свої негативні емоції, те поступово вони «самі собою» перетворюються в позитивні;

- у процесі індивідуальної бесіди керівник реалізує принцип «емоційного відбиття»;

- особливо зігрівають похвала, комплімент, які мають бути доречні й тактовні.

52. Соціально-психологічні параметри колективу

Група – це дві і більше осіб, які мають спільну мету, взаємодіють у діяльності та впливають один на одного. **Колектив** – це вищий рівень розвитку групи. Для трудового колективу характерними є: спільність цілей, взаємодопомога, наявність певної організаційної структури, дисципліна, виконання певних соціальних функцій (виробництво певних видів продукції, надання послуг, забезпечення зайнятості та ін.). Для керівника колектив – головна опора в його роботі. Відомо, що колектив потенційно може домогтися більшого, ніж кожен з його членів в сумі. Уміння розкрити творчий потенціал колективу свідчить про високі організаційні здібності керівника.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать:

- згуртованість колективу;
- сумісність співробітників, які в нього входять;
- психологічний клімат;
- колективна думка і настрої;
- ритуали і традиції колективу.

Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх міжособових зв'язків, а також рівень згуртованості стосовно об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і

колективах неоднакового рівня розвитку буде різною. Отже, **згуртованість колективу** виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), тобто орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною), спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності. Перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безпелаяційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При *психологічній сумісності* учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. При *психологічній несумісності* поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення інших. У крайніх випадках психологічної несумісності навіть розумні дії та вчинки одного сприймаються іншим надто критично, а часом і вороже. В подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це негативно впливає на продуктивність праці і на стан здоров'я співробітників. Психологічна сумісність багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності співробітників. На цьому ґрунті між людьми виникає симпатія, яка з часом переходить в почуття дружби і прихильності. Розбіжності в поглядах, інтересах, а тим більше в переконаннях майже завжди ведуть до холодності, напруженості, а іноді викликають ворожість в людських стосунках. *Соціальна сумісність* виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають в колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між

співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довір'я до політичних, моральних, професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності.

Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, що дає змогу ефективно вирішувати службові завдання. Можна говорити також про моральний клімат колективу. *Моральний клімат* визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолобство, заздрість, кругова порука.

Групова, колективна думка – це сукупне судження і ставлення членів колективу (всіх або їх значною частиною) до подій та фактів дійсності у житті колективу і його окремих членів, до їх поведінки та діяльності. Це певна ступінь однотайності членів колективу. Колективна думка виступає показником спрямованості групової психіки. Вона є своєрідним синтезом, сплавом індивідуальних думок членів колективу, однією з форм раціонального, умоглядного прояви групового, колективного свідомості і виступає потужним спонукальною силою поведінки та діяльності членів колективу. Загалом, в думці, що склався в колективі, проявляється сила переконань, волі, почуттів цілого колективу. В колективі поряд з офіційною думкою, яке виражається публічно, може існувати і неофіційна думка. Вона зазвичай формується тоді, коли у членів колективу є розбіжність з офіційними оцінками, нормами, правилами.

Ритуали і традиції колективу. Що таке ритуали колективу? *Ритуали* – це колективні дії, які не мають ніякого технологічного значення, але, певною мірою, є невід'ємною частиною життя організації. До ритуалів належать: манера вітання; прийняття в колектив нових людей (поздоровлення, квіти і т. ін.); початок робочого дня (молитва, виконання гімну і т. д.); спільне відзначення днів народження, ювілеїв, свят, виходу на пенсію, спільні обіди в перервах; спільне проведення відпочинку, виїзди на рибалку, в ліс, на пляж, на екскурсію і т. д. Окрім вищезазначених дій, деякі соціологи вважають, що до ритуалів можна віднести і проведення зборів в організації, манери ділового листування, розробку планів, підведення підсумків роботи тощо.

Традиції. Навіть в організації, яка існує відносно недовго (кілька років), сформовані певні традиції. Традиція є основним механізмом соціального і культурного успадкування. Завдяки традиціям зберігається вже накопичений досвід в матеріальній і духовній сферах. Найчастіше традиції виступають у формі звичаїв і обрядів. Вже з самого початку свого існування кожна організація намагається фіксувати все те, що притаманне тільки їй. Чим глибші традиції в фірмі, тим значимішою вона є не тільки в очах своїх працівників, а й тих, хто з нею безпосередньо не пов'язаний.

53. Формальні та неформальні стосунки в колективі

У будь-якій первинній групі з моменту її створення чи виникнення починає формуватися складна система міжособистісних відносин подвійного плану: формальних (ділових, службових, офіційних) і неформальних (неофіційних).

Формальні стосунки – це стосунки відповідальної залежності, у які ми вступаємо у процесі виконання своїх прямих службових і суспільних функцій. У цій системі відносин місце кожного індивіда регламентовано інструкціями, положеннями, статутами, наказами. У цьому контексті термін «формальні відносини» не має зневажливого характеру, а лише підкреслює те, що міжособистісні відносини є оформленими, субординованими. Формальні відносини – це відносини «по вертикалі», тобто в системі «керівник – підлеглий». У них кожний має визначені та чітко окреслені права й обов'язки. Це відносини типу «учитель – учень», «командир – солдат», «майстер – робітник», «керівник – службовець», «декан – студент», «шеф – підлеглий».

Місце особистості в системі групових відносин звичайно розглядається в контексті таких понять, як «груповий статус», «групова роль», «групові очікування», «престиж».

Кожна людина має певний статус. **Статус** – це ступінь авторитетності особистості. Дослідження показали, що члени групи, які мають високий статус, здатні суттєво впливати на рішення групи. Однак це не завжди приводить до підвищення ефективності. Адже людина, яка пропрацювала на компанію короткий час, може мати цінніші ідеї і кращий досвід щодо певної справи, ніж людина з високим статусом, набутим у результаті багаторічної роботи в цій організації. Сприймаючи й оцінюючи статус конкретної особистості, керівник повинен урахувувати якомога більше професійно значущих якостей підлеглого. Статус особистості відображується у системі

ролей, які вона виконує. *Роль особи* у групі – це певний спосіб поведінки людини, відповідний її статусу, позиції в групі та системі міжособистісних відносин. Існують дві основні спрямованості ролей для створення групи, що працюватиме нормально. Перша – суто офіційна, цільова роль, що обумовлюється посадою, яку обіймає працівник у колективі. Офіційна роль визначається посадовими інструкціями, які розподіляються так, щоб дати можливість групувати людей для виконання колективних завдань. Друга роль – «роль у групі».

Система вимог до особистості, що взяла на себе групову роль, називається *груповими очікуваннями*. У кожного з нас є певні уявлення про те, яким повинен бути учитель, продавець, командир, керівник. Коли ці очікування справджуються, ми говоримо про інтеріоризацію ролі, вищий її ступінь – покликання. Таким чином, у процесі інтеріоризації закладена діалектична взаємодія. З одного боку, особа має наслідувати рольові очікування, а з другого, – її практика вносить до них нові нюанси, додає їм динамічності, розширює межі та можливості реалізації ролі. Реалізувати роль – це означає виконати обов'язки, що накладаються нею. Однак виконання ролі може здійснюватися на різних рівнях. Виділяють кілька стадій входження в роль: починаючи з нульової, коли індивід лише вважається носієм ролі, до завершальної – перебування його в екстазі, під впливом віри в надприродні сили. Коли людині, навіть при її бажанні, складно входити у роль (наприклад, керівника, начальника відділу, заступника), то процесу рольової адаптації звичайно сприяє спеціально організована система рольового навчання (курси, семінари, тренінги).

Реалізуючи групову офіційну роль, індивід може ігнорувати соціальні очікування колективу, використовуючи власні права й обов'язки в особистих корисливих цілях з метою задоволення очікування, в першу чергу, своєї родини, клану, оточення. Коли індивіди поведуться подібним чином, первинні колективи, а згодом і суспільство можуть опинитися в критичному становищі. Ось чому там, де не налагоджений чіткий зворотний зв'язок, де особа, яка порушує правила «гри», не є об'єктом ефективного соціального контролю і гласності, у роботі організації може статися збій, а окремі вузли в її підсистемі можуть вийти з-під контролю. Коли індивід погоджує свої вчинки і свою поведінку з соціальними очікуваннями групи, то таку поведінку група схвалює і заохочує.

Формальні відносини в групі є тією основою, на якій виникають і будуються неформальні відносини.

Неформальні стосунки – це система симпатій та антипатій, притягань і відштовхувань, любові та ворожнечі, що відчують один до одного члени первинної групи, реалізуючи власні неофіційні групові ролі («голова», «оформлювач рішень», «порадник», «новатор», «розвідник ресурсів», «душа групи», «інформатор»). Неофіційна роль не така помітна, порівняно з офіційною, але суттєво впливає на активізацію життя і діяльності групи.

У цій системі відносин місце кожного індивіда не залежить від наказів і положень, а визначається його особистісними якостями: ставленням до праці, себе, оточуючих, суспільства. Ось чому можливі випадки, коли людина, яка має високий соціальний статус, виявляється раптом серед тих, хто не користується повагою в колективі, а рядовий член колективу може бути його центром, серед найавторитетніших і улюблених. Неформальні відносини, міцно переплітаючись із формальними, забарвлюють, олюднюють їх, надають їм такого забарвлення і відтінків, без яких останні залишалися б казенними, бездушними, бюрократичними.

Кожний член первинної групи в системі неформальних стосунків має певний психологічний статус, тобто ступінь авторитету, поваги, привабливості.

Психологічні статуси можуть бути високими, середніми, низькими, позитивними і негативними. Структура неформальних відносин у первинній групі може бути подана у вигляді такої ієрархічної градації психологічних статусів (позицій):

- *лідери;*
- *ті, кому надають перевагу;*
- *аутсайтери;*
- *ті, кому не надають перевагу (або нехтують ними).*

Високий позитивний статус мають лідери і ті, кому надають перевагу, нульовий – аутсайтери, низький чи негативний – ті, кому не надають перевагу.

Той, кому надають перевагу, – це член колективу, якого виділяють з оточуючих і до якого ставляться позитивно. Завичай така людина – надійний партнер по роботі, вірний товариш у дружбі. З ним воліють мати справу, спілкуватися, дружити. У нього позитивний психологічний статус. Оскільки психологічні статуси – це завжди динамічні характеристики, що залежать від самої

особистості, то в кожного, кому надають перевагу, насамперед, є потенційна можливість отримати статус лідера.

Аутсайдер – це індивід з нульовим статусом. Майже в кожному колективі можна зустріти таких членів, котрі через якісь причини не виявили себе і знаходяться «в тіні». Ставлення до них зазвичай індиферентне. В одних це може бути пов'язано з адаптаційними труднощами (особливо – у новачків), в інших – з характерологічними особливостями («мовчуни», «відлюдники»), у третіх – це усвідомлена позиція («про мене – вовк траву їж»), у четвертих – із характеристиками самого колективу. Керівника, який має статус лідера, часто називають *формальним лідером*.

Той, кому не надають перевагу (або взагалі нехтують ним), – індивід із низьким негативним статусом. Це зазвичай виражається в тому, що його ігнорують члени колективу, явно і відкрито демонструючи свою неповагу чи ворожість. Наявність того, кому не надають перевагу у колективі, свідчить про напруженість у системі міжособистісних відносин, певні недоліки у виховній та організаційній роботі. Піддаючи остракізму порушників трудової дисципліни, моралі й моральності (а саме ці причини, в основному, визначають статус тих, кому не надають перевагу), колектив повинен допомогти цим людям знайти своє місце в ньому, виявляючи не тільки рішучість і принциповість, але витримку й терпіння. Заслужують на повагу такі колективи, що не поспішають розлучитися з тим, кому не надають перевагу, а борються за нього, допомагаючи співробітнику перебороти себе, змінити свою спрямованість.

54. Феномени групової життєдіяльності, їх урахування в управлінській діяльності

Будь-яка організація – це система, в якій представлені різноманітні поведінкові прояви і ефекти кожного співробітника. Відомий психолог Д. Майєрс зумів уміло все різноманіття людських проявів в групі звести до шести основних групових феноменів.

1. Феномен соціальної фасилітації (від англ. Facility – легкість, сприятливі умови) або закономірність Майєрса: Присутність інших завжди діє збуджуюче і благотворно позначається на вирішенні простих і звичних завдань (у яких домінує правильна відповідь); заважає вирішенню складних і нових завдань (у яких домінує неправильна відповідь або відповіді немає зовсім).

2. Феномен соціальних лінощів або закономірність Латане, Вільямса і Харкінса: люди докладають менше зусиль у тому

випадку, коли вони об'єднують свої анонімні зусилля ради спільної мети, ніж в разі індивідуальної відповідальності, коли видно вклад кожного окремо в спільну справу.

3. Феномен деіндивідуалізації або чому разом ми робимо те, чого не почали б робити поодиночі. Коли збудження і розмивання відповідальності комбінується, нормативна заборона інколи слабшає. Результатом можуть бути дії, що варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів, нарад) до імпульсного самовираження (груповий вандалізм, оргії) і навіть до руйнівних соціальних вибухів (вуличні безлади, стихія натовпу). У певних групових ситуаціях люди схильні до того, щоб відкинути нормативне обмеження, втратити почуття індивідуальної відповідальності, відчути те, що психолог Л. Фестінгер з колегами назвали деіндивідуалізацією. Таким чином, під феноменом деіндивідуалізації розуміється втрата самосвідомості й острахи оцінки, коли нормативна заборона значно слабшає.

4. Феномен групової поляризації вперше описаний С. Московічі. Суть його виявляється в тому, що обговорення актуальних проблем в групі зазвичай підсилює початкові установки її членів – як позитивні, так і негативні; відбувається зсув середньої тенденції до свого полюса замість розколу думок усередині групи.

5. Феномен огруплення мислення, описаний І. Джанісом, полягає в тому, що для групи інтереси групової гармонії часто важливіші за ухвалення реалістичних рішень. Дія цього феномену особливо часто виявляється в діяльності групи, що ухвалює управлінські рішення. Група завжди прагне до внутрішньої гармонії, навіть всупереч вимогам принципу реалізму. Особливо це вірно тоді, коли: в групі сильна потреба в єдності; група ізольована від альтернативних ідей; лідер дає зрозуміти, чого він хоче від групи.

Вплив групової більшості часто реалізується через **конформізм** як феномен групового тиску. Конформізм повсякденно існує в малих групах на роботі, в групах за інтересами, в сім'ї і впливає на індивідуальні життєві установки і зміну поведінки. **Конформність** – *схильність індивіда піддаватися думці групової більшості, реальному чи уявному тиску групи*. Конформність проявляється там, де наявний конфлікт між думкою особистості і позицією групи. Ознаками її є зміна поглядів і поведінки індивіда відповідно до точки зору більшості. За своєю сутністю конформність може бути зовнішньою (індивід тільки зовні демонструє підкорення думці групи, продовжуючи внутрішньо чинити їй опір) і внутрішньою

(справжнє перетворення індивідуальних установок первинної позиції індивіда на користь групи, засвоєння ним думки більшості). Різновидом залежності особи від групи є *негативізм* – опір груповому тиску, демонстрація поведінки або думок, які суперечать позиції групи. Нерідко поняття «негативізм» вживається в тому значенні, що й поняття «нонконформізм».

6. Феномен впливу меншості, описаний С. Московічі, полягає в тому, що меншість групи найвпливовіша за умов послідовності в своїх поглядах, упевненості в своїй правоті і здатності приваблювати прихильників із числа більшості. Навіть якщо всі ці чинники не переконують більшість прийняти погляди меншості, вони збудять у більшості сумніви в собі і схилять її до розгляду інших альтернатив, що нерідко приводять до кращого, більш творчого рішення.

Ці феномени показують складність, суперечність, пульсуючий характер групової життєдіяльності. Знання керівником закономірностей дії цих феноменів дозволяє не лише прогнозувати розвиток групових процесів, але й управляти ними.

55. Стадії розвитку колективу. Роль керівника в згуртуванні колективу

Існує декілька моделей розвитку колективу, кожна з яких фіксує особливі стадії у певному напрямку. Мистецтво управління колективом полягає у правильному визначенні актуальної стадії розвитку і своєчасному переведенні колективу на наступну вищу стадію. На думку більшості психологів, будь-який колектив у своєму розвитку проходить такі чотири стадії: виникнення, формування, стабілізацію, вдосконалення чи розпад.

Сила будь-якого колективу полягає у його згуртованості. Згуртованість може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані одне з одним, спільно відповідають за мету, що стоїть перед ними, колективом у цілому, і тому докладають всіх зусиль для її успішного досягнення. Вона може бути і дуже низькою, коли колектив не отримує навіть чіткого організаційного оформлення, відсутня спільна мета, кожний діє сам по собі, на свій страх і ризик, прагнучи продемонструвати індивідуальні результати навіть на шкоду іншим.

Згуртованість колективу тісно пов'язана із стадією його розвитку, стадією зрілості. Розглянемо їх детальніше.

1. Стадія виникнення можлива при створенні групи, організації. Цю стадію називають ще «*притиранням*». Люди придивляються один

до одного, вирішують, із ким їм комфортніше перебувати, від кого триматись на відстані, намагаються показати своє «Я».

Взаємодія відбувається у звичних формах при відсутності колективної творчості. Домінує настрій очікування, настороженості. Вирішальну роль у згуртуванні групи на цій стадії відіграє керівник, який висуває вимоги до поведінки, режиму діяльності праці. У цілому перший етап характеризується соціально-психологічною адаптацією, тобто входженням у колектив, засвоєнням вимог, норм, традицій групи.

2. *Стадія формальна або конфліктна* передбачає утворення неформальних груп. Відкрито виражаються власні думки, зазвичай – суперечливі, виходять назовні сильні і слабкі сторони окремих людей, набувають значення особисті стосунки, формується групова думка. Починається боротьба за лідерство і пошуки компромісів між ворожими сторонами. На цій стадії можливе виникнення протидії між керівником і окремими підлеглими.

Ця стадія особливо складна для управління. З одного боку, створення неформальних груп – процес об'єктивний, і завадити йому керівнику не під силу. З другого боку, складна диференціація, особливо при наявності сильних неформальних лідерів, може ускладнити виконання основних завдань організації. Ось чому головним для керівника на цій стадії є вмільний розподіл балансу сил між неформальними групами (за рахунок постановки диференційованих завдань, стимулювання, індивідуального підходу до кожної групи чи окремих виконавців); по-друге, у проведенні спільних заходів (спортивних, культурних тощо).

3. *Стадія стабілізації, або експериментування*, характеризується досягненням певної зрілості групи. Уже створена і діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, склалась групова думка. Такий колектив достатньо стабільний, може протидіяти зовнішнім впливам. Проте колектив часто працює ривками, тому виникає бажання й інтерес працювати краще за іншими методами і засобами. Працівники відчувають гордість за свою приналежність до колективу. На цій стадії розвиток колективу не зупиняється.

За стадією стабілізації неминуче виникає або стадія вдосконалення, або розпад організації.

4. *Стадія вдосконалення, або зрілості*. На цьому етапі організація – згуртований колектив, в якому реальна загальна мета поєднується з індивідуальними цілями більшості членів організації.

Людей оцінюють за їх здобутками, а не за претензіями. Стосунки мають неформальний характер. Особисті непорозуміння розв'язують без негативних емоцій і психологічної напруги.

Індексом *згуртованості* слугує частота збігу поглядів членів групи стосовно моральної й ділової сфери, в підході до мети і завдань спільної діяльності. Можна виділити кілька факторів, що обумовлюють згуртованість колективу.

Перший фактор – це *мета спільної діяльності*. Головною для всіх членів виробничого колективу є мета. Наявність загальної мети і її висока притягальна сила створюють передумови формування згуртованого колективу.

Другий фактор – це *інтенсивний рівень спілкування і характер* цього спілкування. Якщо у групі немає постійних виробничих контактів, взаємної залежності, постійного обміну інформацією, думками, то не може бути згуртованого колективу.

Третій фактор – це *сумісність членів колективів*, невеликих за своїм складом (бригади, секції), за тими чи іншими психологічними характеристиками. Особливо слід підкреслити необхідність забезпечення у первинних колективах сумісність їх членів за ціннісною орієнтацією, тобто за тим, що люди вважають для себе у своїй діяльності головним: заробіток, моральні переваги, творчий характер роботи тощо.

Згуртованість колективу може бути зумовлена кількома обставинами:

- притягуванням до нього кожного через можливість за його допомогою реалізувати ті або інші свої потреби;
- зацікавленістю в цілях, цінностях, престижності цієї групи;
- очікуванням того, що членство в ній буде мати позитивні для особи наслідки;
- суб'єктивними перевагами особистості у порівнянні з іншими, що виникають в силу різних емоційних причин.

Досвідчені керівники намагаються виділити місце під обідні приміщення, і працівники самі знайдуть підхід один до одного під час спільного прийняття їжі. Робочі моменти прийнято обговорювати на ранкових зборах – «летючках». Взаємовиручка в режимі онлайн – ще один спосіб створити згуртовану атмосферу в колективі. Згуртувати колектив можна, якщо організувати єдину спортивну команду або команду КВН. Спільні виїзди на змагання, тренінги або просто відпочинок на природі, святкування ювілеїв,

професійних свят дозволять в неформальних умовах придивитися до кожного працівника.

Більшість людей все життя вирішують своєрідну дилему: повністю проявити себе як особистість, досягти всього задуманого і при цьому не піти на гострий конфлікт з суспільством, жити у злагоді та мирі з оточуючими, не порушуючи їх інтересів. Мудреці давно переклали цю проблему у вигляді тези: «Якщо я не за себе, то хто за мене? Але якщо я лише за себе, для чого я?». Дотримуючись такого принципу, намагаймося зберегти цей баланс таким чином, щоб і себе проявити, й інших не образити.

56. Соціально-психологічний клімат колективу, чинники його формування

Мабуть, важко знайти людину, яка хоча б раз в житті не опинялася в ситуації, коли все немов валиться з рук і геть нічого не виходить. Втома, хронічне небажання йти на роботу, неналежне виконання службових обов'язків і постійні конфлікти – це лише верхівка айсбергу, ім'я якому «несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі».

Соціально-психологічний клімат є складовою групового настрою і якісною стороною міжособистісних стосунків у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в організації.

Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхніх міжособистісних стосунків. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає, перш за все, на психологічне самопочуття людей. Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

- *згуртованість* як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації в умовах вільного вибору цих дій з декількох можливих варіантів;

- *взаємна сумісність* (взаємне прийняття) як можливість неконфліктного спілкування і погодженості дій членів організації в умовах їх спільної діяльності;

- *стан рівня ідентифікації*, що означає свідоме, прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя тощо.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є:

- 1) висока вимогливість і довіра членів колективу один до одного;
- 2) доброзичлива і ділова критика;
- 3) вільний вияв власної думки членами колективу при обговоренні всіх питань групового життя;
- 4) задоволеність приналежністю до колективу;
- 5) високий ступінь взаємодопомоги;
- 6) достатня поінформованість членів колективу про всі аспекти його внутрішнього життя.

Управління соціально-психологічним кліматом організації передбачає здійснення таких заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, настанов, традицій, групової думки і настрою);
- оптимальний добір, розподіл, навчання і періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактору психологічної сумісності;
- опора на найавторитетніших, активних членів колективу;
- попередження і розв'язання міжособистісних конфліктів.

Вивчення соціально-психологічного клімату – процес складний, проте існують методики, що дають змогу виявити не тільки стан соціально-психологічного клімату, але й складну систему міжособових стосунків.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі (у фірмі) бажано проводити тренінги, за допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найефективнішими є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий тощо.

Керівник виховує колектив так, щоб співробітники самі піклуватися про клімат, докладаючи зусиль. З цією метою підлеглих переконують та навіюють позитивне мислення та бажання позитивно спілкуватися: «Обходьте стороною деякі «критичні» теми у спілкуванні, зокрема обговорення політичних уподобань та прихильностей; релігійних переконань (протистояння та конфлікти систем цінностей – одні із найгостріших

суперечностей в історії людства); аспекти особистого, приватного життя (родинні стосунки та справи, ситуації з близькими – досить делікатна тема); заробітної плати та фінансових проблем; стану здоров'я власного та інших осіб (репутація постійного скаржника непродуктивна для спілкування; підсвідомо ми схильні вважати, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів); вчинків та зовнішності інших людей (особливо за умови їх відсутності). Зрештою, намагаймося не наслідувати принцип більшості наших телевізійних новин: «чим гірше – тим цікавіше». Адже наше життя насправді рясніє чудовими інфоприводами: кіно, театр, різноманітні виставки, природа, мандрівки і ще безліч тем, які викликають купу позитивних емоцій».

57. Проблема лідерства в групі. Типи лідерів

Якщо керівника, як правило, призначають, то лідерство йому доводиться завойовувати. Зайняти положення керівника організації недостатньо.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Воно припускає виникнення особливого статусу у керівника, сформованого на довірі, авторитеті, повазі, визнанні високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починаннях, особистих симпатіях, прагненні вчитися і переймати досвід.

Згідно з теорією лідерства вирізняють такі моделі лідерства. У *першій моделі лідерства* ключову роль відіграють *рис*, якими повинен володіти лідер. У ній досягнення лідером того чи іншого результату пояснюється в першу чергу, володінням необхідними рисами, властивими лідеру (інтелект, ініціативність тощо). *Друга модель лідерства* базується на ситуаційній моделі. Відповідно до неї вимоги до лідера визначаються управлінськими ситуаціями, в яких необхідно приймати управлінські рішення. Така модель більшою мірою справедлива для тих галузей діяльності, де на перший план виходять професійні знання управлінця, і має місце експертна форма влади. В основі *третьої теорії лідерства* – модель групового підходу, при якій «лабораторно» формуються і вивчаються невеликі групи, виходячи з управлінських ситуацій, що виникають всередині організації. Основна увага приділяється так званій «груповій динаміці». Тут кожна група, як і окрема людина, унікальна і володіє унікальними характеристиками. Потреби групи можуть бути як

загальними для всіх груп, так і мати індивідуальний характер. І те, що «спрацьовує» в одній групі, може не «спрацьовати» в іншій.

Керівник заохочує прояви лідерства у колективі працівників. Статус лідера завжди мають найавторитетніші і шановані члени колективу. Поява лідера, спілкування і взаємодія з ним викликає в оточуючих позитивні емоції. У міжособистісних конфліктах він часто бере на себе роль арбітра. Члени колективу охоче звертаються до нього за порадою і допомогою. Звичайно член колективу стає одним із його лідерів через свої особистісні і характерологічні особливості, професійну майстерність, характер ставлення до праці і колективу.

Лідери з позитивною суспільно корисною спрямованістю завжди є ядром колективу, їх можна порівняти з кристалами, навколо яких формується суспільна думка. Ось чому один із «секретів» керівництва полягає в тому, що керівник колективу повинен завжди прислухатися до лідерів і намагатися делегувати їм свої повноваження, тобто через їхній авторитет у колективі залучати їх до управління, поділяючи з ними свої функції і відповідальність. Колектив без лідерів – це звичайна аморфна маса (за образом висловом А. С. Макаренка – «болото»). Мистецтво керувати – це не тільки вміння спілкуватися і взаємодіяти з кожним членом колективу, це ще й мистецтво співпрацювати з лідерами, використовувати їхній вплив на колектив із метою його згуртування, створення в ньому здорової, творчої атмосфери. Ось чому припускаються помилки ті керівники, що вбачають у лідерах насамперед своїх суперників і намагаються в будь-якому випадку позбутися їх (наприклад, порекомендувати в сусідній підрозділ на керівну посаду). Такі маневри звичайно застосовують ті керівники первинних колективів, котрі через різні обставини і причини самі ще не мають у колективі статусу лідера. Саме життя і сучасні дослідження показують, що найбільших успіхів у діяльності досягає колектив, в якому фіксується феномен збігу лідера і керівництва, тобто коли лідери є одночасно і керівниками. У таких колективах, як правило, висока ефективність діяльності, здоровий психологічний клімат. Неминуче виникаючі виробничі і міжособистісні конфлікти зважуються оптимально, зусилля і старання кожного стають надбанням гласності.

Необхідно зазначити також, що в кожній первинній групі, зазвичай, існують два типи лідерів: емоційний та інструментальний. Функції *емоційного лідера* – психологічний клімат у групі, турбота про оптимальне врегулювання міжособистісних відносин. Звичайно

він виступає в ролі арбітра, порадника. *Інструментальний лідер* – це член групи, що бере на себе ініціативу у специфічних видах діяльності (завдяки своїй особливій компетентності в тих чи інших справах) і координує загальні зусилля на досягнення цілей.

Збіг лідерів в одній особі в ситуаціях спільної роботи, навчання, суспільної діяльності та відпочинку спостерігається рідко. Найчастіше специфічна сфера діяльності (навчання, праця, суспільна діяльність, дозвілля) висуває свого інструментального лідера. *Універсальний лідер* – це член колективу, що поєднує в собі риси інструментального й емоційного лідера.

У роботі з кадрами, колективом дуже важливо не тільки спиратися на лідерів з позитивною спрямованістю, але й уміти враховувати вплив на колектив так званих популістських лідерів. *Популістський лідер* – це член колективу, який на якомусь етапі його розвитку, апелюючи до певної частини колективу і, по суті, підпорядковуючись їй (часто заграючи з нею), домагається популярності за рахунок зручних для обивателів гасел і демаршів.

Психологіки виділили десять типів лідерства:

- «Соверен».
- «Вожак».
- «Тиран».
- «Організатор».
- «Спокусник».
- «Герой».
- «Дурний приклад».
- «Кумир».
- «Вигнанець».
- «Цап-відбувайло».

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають такий відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи. *Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії* (не в одному «запрягу»). Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків. *Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії*. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне,

а плистиме вперед». *Лідер і керівник – одна й та сама особа.* В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

58. Проектна команда. Командні ролі

Команда – це група індивідів, людей-однодумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття «команда» і «група» не є взаємозамінними. Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Таким чином, основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і, разом з тим, несуть колективну відповідальність за її досягнення.

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати «на повну потужність».

Командні ролі описують типову схему *конструктивної поведінки людини в команді*. Не слід плутати командні ролі з типом особи, під яким розуміють переважний спосіб взаємодії з навколишнім світом або спрямованість психологічної енергії. Командна роль, яку людина бере на себе, часто залежить від складу і стану команди: в одній команді людина може виступати в одній ролі, а в іншій команді цій же людині найкраще підходить зовсім інша роль.

Теорія командних ролей за Р. М. Белбіном. Американський дослідник Реймонд Мередіт Белбін [Belbin, 1995] виділяє такі можливі ролі членів групи:

«Мислитель» – творча спрямованість, багата уява, новаторство, оригінальність.

«Виконавець» – втілює ідеї в життя, перетворює рішення в здійсненні завдання.

«Завершувач» – старанність і сумлінність, стежить за повнотою виконання завдання.

«Оцінювач» – аналіз ситуації, стратегічний підхід, проникливість.

«Дослідник ресурсів» – ведення переговорів, імпровізація, вивчення можливостей.

«Формувач» – орієнтація на вирішення завдання, стимулювання команди.

«Колективіст» – сприяє гармонії в команді, опора на думку інших.

«Голова» – чітке формулювання цілей, соціальний лідер.

«Спеціаліст» – рідкісні знання і навички, цілеспрямованість і концентрація зусиль.

Р. М. Белбін вважає, що група, де є виконавці всіх дев'яти ролей, готова до виконання будь-якого завдання. Склад групи має відображати специфіку завдання. Повний набір ролей особливо важливий там, де мають місце швидкі зміни змісту роботи.

Дослідження показали, що особливо високих показників домоглися групи, в яких були:

- здібний керівник;
- сильний генератор ідей;
- інтелектуал-стимулювальник генератора ідей;
- математик, здатний вчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

Ефективність роботи групи залежить від її складу і від балансу ролей. Згідно з теорією Белбіна, важливу роль у структурі команди відіграють рівень професійної компетенції та індивідуальні здібності учасників. Одна людина може виконувати 2–3 ролі. Одну роль можуть виконувати кілька осіб. Головне, кожен має знати, хто яку роль виконує. Успіх швидше приходить, коли панує атмосфера відкритості, доброзичливості та відповідальності.

59. Розробка і прийняття командного рішення (стадії реалізації проекту)

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Участь співробітників у плануванні та прийнятті рішення є надзвичайно важливим мотивувальним чинником. Мотивація

здійснення конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим активніші безпосередні учасники їх виконання задіяні в процесі прийняття.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів взаємин:

1) керівництво – підлеглисть (керівник приймає рішення одноосібно);

2) партнерство (рішення приймають колегіальне, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це зумовлює дві форми прийняття управлінських рішень: *індивідуальну* (одноосібну) та *групову* (колегіальну), кожна з яких має свої переваги й недоліки. Вибір їх залежить від особливостей управлінської ситуації. Під час вирішення, наприклад, процедурних проблем, безпосередньо пов'язаних із процесом виробництва, цілком достатньо індивідуальних рішень. Складні управлінські проблеми, ситуації з багатьма невідомими, які характеризуються соціальними, психологічними, соціально-психологічними, моральними аспектами, а також у яких задіяний людський фактор, вимагають комплексного розгляду. Л. Орбан-Лембрик визначає переваги та недоліки групового рішення над індивідуальним.

Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

– у групі легше долати стереотипи мислення;
– комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;

– під час прийняття групового рішення задіяний більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу виконання управлінського завдання;

– групове рішення адекватніше відображає суть наявної проблеми;

– єдність думок, яка є наслідком прийняття управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника та групи загалом.

– групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

Недоліки групового прийняття управлінського рішення такі:

– блокування рішення. Виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен – «групова поляризація»;

- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення на відміну від індивідуального може забирати значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власну думку;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруження між учасниками дискусії, кожен із яких прагне, щоб була прийнята його позиція. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення **діяльність керівника охоплює такі етапи:**

1. *З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.* З'ясувати проблему – означає наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації.

2. *Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.*

Вибір лінії поведінки пов'язаний:

- із визначенням особистих можливостей у ході вирішення проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю в задоволенні потреби прийняття рішення.

3. *Всебічний розгляд альтернатив.* Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії неясність.

4. *Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.* Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї з можливих альтернатив. У ситуаціях невпевненого, невизначеного вибору, а також у динамічній ситуації важливу роль відіграють досвід, управлінські знання керівника, особливості самих ситуацій. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору неабияке значення має також схильність керівника до ризику.

5. *Прийняття рішення та організація його виконання.* Вагомою складовою частиною процесу прийняття управлінського

рішення є зворотний зв'язок, який проявляється після того, як рішення почало діяти. Часто він є оцінкою можливих наслідків прийнятого рішення. Основним критерієм ефективності в такому разі є два параметри: якість рішення та сприйняття (реакція) рішення його виконавцями.

6. *Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.* Підготовка рішення може бути тривалою і не лише тому, що обсяг робіт у цей період надзвичайно великий, а й у зв'язку з пошуком компромісів, врахуванням різних інтересів, створенням системи стимулів.

Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати вимоги до нього та роль у життєдіяльності організації:

1. *Наукова обґрунтованість* – врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.

2. *Директивність.* Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.

3. *Своєчасність.* Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.

4. *Адресність.* Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.

5. *Конкретність.* Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується **типovими помилками, найхарактернішими з яких є:**

- 1) зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- 2) розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- 3) надання переваги при прийнятті рішення бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- 4) поспішність, зумовлена дефіцитом часу; – неправильне витлумачення фактів тощо.

60. Методи розробки і прийняття творчих управлінських рішень (евристичні методи)

Евристика – сукупність прийомів вирішення завдань, заснованих на використанні творчого мислення. Однією з найважливіших психологічних особливостей управлінської праці є

неалгоритмічний, творчий характер діяльності, яка здійснюється при дефіциті інформації.

Необхідність застосування евристичних методів заснована на тому, що рішення складних управлінських завдань широко відомими, традиційними методами дуже часто не дає очікуваних результатів. Серйозні проблеми вимагають часом нестандартних рішень. У той же час, мислення керівників через велику кількість повсякденних справ і необхідності вирішення безлічі дрібних проблем підпорядковане стереотипам, що заважає вийти на новий рівень розуміння реальності. Існує досить багато евристичних методів вирішення проблем.

1. Мозковий штурм відноситься до методів групової роботи. Бувають ситуації, коли особі, що приймає рішення, важко знайти варіант рішення. У цьому випадку можна застосувати метод «мозкової атаки», який дозволяє виявити і зіставити індивідуальні судження, спектр ідей щодо вирішення проблеми, а потім прийняти рішення. Цей метод базується на принципах: взаємодії в процесі пошуку рішення; довіри до творчих можливостей і здібностей один одного; оптимального поєднання інтуїтивного і логічного. На першому етапі формується дві групи: група експертів – фахівців, які мають обговорювати проблему (генератори ідей) і група аналізу, в яку входять ті, хто буде оцінювати висунуті ідеї. До групи аналізу входить також модератор – провідний мозкового штурму. На другому етапі формулюється завдання для групи генераторів. Формулювання завдання має бути максимально конкретним, бажано також вказати способи її вирішення, що пропонувалися раніше. Третій етап – етап генерування ідей. Учасники обговорення збираються разом і вільно висловлюють свої ідеї, в тому числі – незвичайні. Критика на адресу ідей і учасників не допускається. На заключному етапі висловлені ідеї систематизуються і критично оцінюються групою аналізу

2. Метод ключових питань доцільно застосовувати для збору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної при вирішенні проблеми. Є стимулом для формування стратегії і тактики вирішення задачі, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людей на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей. Керівник запам'ятовує найхарактерніші питання і намагається систематизувати їх, ставити перед собою питання, що спрощують проблему. Цей метод

продуктивний там, де необхідно структурувати наявну інформацію і чітко сформулювати проблему. Приклади питань: «Якою я бачу нашу організацію через п'ять років?», «Яка інформація нам потрібна?», «Хто наш споживач?», «Навіщо нашій організації зміни?», «Які перетворення нам потрібні?»

3. Метод вільних асоціацій. Відзначено, що на етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок виникнення нових ідей. У процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв'язки між елементами вирішуваної проблеми і колишнім досвідом осіб, залучених до колективної роботи. Цей метод і технологія його виконання враховують особливості діяльності мозку людини, який виробляє нові ідеї при виникненні нових асоціативних зв'язків. Так, якщо члени групи пропонують слово, поняття, то воно може стати базисом для встановлення асоціативних зв'язків. Рекомендується висловлювати, демонструвати все, що прямо або побічно викликає виникнення асоціацій, ідей; фіксувати будь-які ідеї, що зароджуються у колег, і класифікувати їх, потім за допомогою критичного аналізу вибрати найкращі ідеї.

4. Метод інверсії. При пошуку ідеї рішення проблеми часто можна знайти, змінивши напрям пошуку на такий, що суперечить сформованим традиційним поглядам, продиктованим логікою і здоровим глуздом. Нерідко в ситуаціях, в яких логічні прийоми, процедури мислення виявляються марними, оптимальною є протилежна альтернатива рішення. Дана методика пропонує в процесі вирішення проблеми використовувати протилежні процедури, поряд з прямим завданням висувати зворотні, домагатися діалектики аналізу і синтезу міркувань. Необхідно пам'ятати, що інверсія – пошук ідей у напрямках, протилежних традиційним поглядам, переконанням, здоровому глузду, формальній логіці.

5. Метод синектики дає можливість отримати найбільш оригінальні ідеї за рахунок «навчання» учасників використанню в процесі «мозкової атаки» методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного роздуми, застосування несподіваних метафор, елементів гри, що дозволяє звичну проблему в незвичній ситуації вирішити несподівано і оригінально. Висування ідей та їх відбір залежать від майстерності, такту, винахідливості керівника, його вміння стимулювати творче мислення учасників. Критичний відбір і оцінку

ідей вирішення проблеми краще здійснювати поетапно, проводити аналіз кожної висунутої ідеї.

6. Японська кільцева система прийняття рішень – «кінгісе» – один із колективних методів прийняття рішення. Проект рішення передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен повинен роздивитися запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються найкомпетентніші працівники.

7. Метод народження ідей, який називається SCAMPER (за кожною літерою стоїть позначення певного процесу мислення, який може бути корисним для розвитку ідеї). Дана методика розроблена Б. Еберлем на основі одного з методів А. Осборна. Застосовуючи відповідні процеси мислення в ситуації пошуку і вдосконалення ідеї, можна відкрити багато нових можливостей. Для прикладу:

Заміна: назва «цукрові пластівці» була замінена на «повітряна кукурудза», що привернуло увагу батьків, які заклопотані здоровим харчуванням свої дітей.

Комбінування: компанія «Ліптон» приправила свій чай різноманітними фруктовими добавками і ароматизаторами, відкривши цим самим нову лінію у виробництві чаю.

Адаптація: фірма «Соні» перенесла свою оригінальну концепцію аудіоплеєра на розробку малогабаритного телевізора.

Модифікація: «Макдональдс» збільшив кількість ресторанів, розмістивши їх на автозаправках і в дрібних магазинах.

Нове застосування: Фірма «Агт Hammer» перевтілила свій продукт (соду) в зубну пасту.

Усунення: Компанія «Сатурн» позбавила торговців страху займатися продажем автомобілів.

61. Методи підбору персоналу в організації

Робота з персоналом передбачає правильний добір і розстановку кадрів, вивчення й аналіз їх просування по службі, формування резерву кадрів, створення системи атестації, освіти й навчання. Вона є складною та багатогранною, оскільки кожна людина індивідуальна й неповторна.

Добір кадрів передбачає пошук для організації нових співробітників. Ця робота полягає у збиранні інформації, зокрема й

психологічної, про потенційних кандидатів і у відборі кращих із них. З-поміж багатьох способів і методів добору кадрів можна виокремити найсуттєвіші:

1. *Відповідність кандидата на посаду системі вимог.* Беручи за основу систему вимог до професії (посади), обирають із працюючого персоналу кандидатів, які найбільше їм відповідають.

2. *Професійний відбір.* Він постає як система заходів, що дають змогу виявити найпридатніших за своїми індивідуальними якостями кандидатів до навчання і професійної діяльності за конкретними спеціальностями. Професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальний він щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої пред'являють підвищені вимоги. Це зумовлено тим, що за своїми психічними і фізичними якостями люди неоднакові з народження, у них різні можливості розвитку в процесі навчання і виховання, як і різні здібності й задатки. Багато якостей піддаються розвитку в процесі спеціальних тренінгів, але тільки до певної стадії і то з великими затратами часу та сил. Тому для забезпечення відповідності індивідуальних особливостей спеціалістів об'єктивним і специфічним вимогам до професії, діяльності організують профвідбір, що охоплює такі етапи:

- *медичний відбір.* Завдання його полягає у виявленні людей, які за станом здоров'я можуть виконувати певний вид діяльності або обіймати певну посаду;

- *освітній відбір.* Спрямований на виявлення осіб, базові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю та для успішної роботи;

- *анкетний відбір.* Має окреслити коло осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно виконувати певний вид діяльності;

- *психологічний професійний відбір.* Полягає у виявленні групи людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам до навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Його, як правило, застосовують щодо спеціальностей, які передбачають конкретні вимоги до психологічних особливостей людей і які не можна задовольнити вдосконаленням техніки або у процесі спеціального навчання.

Профвідбір тісно пов'язаний із такими категоріями праці, як професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

До методів профвідбору належать:

- *професіографічний аналіз діяльності.* Результатом такого аналізу, здійсненого спеціалістами-психологами, є професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливіша її складова – психограма. Це характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності;

- *метод експертного оцінювання.* Для цього група авторитетних експертів отримує завдання незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, які повинен мати майже ідеальний спеціаліст. Виокремлені експертами якості структурують, встановлюють відповідні їх показники і критерії;

- *відбірковий тест.* Він передбачає використання психологічних тестів і є формальним методом оцінювання придатності кандидатів на заміщення посади.

Якими б не були методи, цілі процесу залишаються незмінними, вони спрямовані на мінімізацію хибних позитивних (передбачається, що у процесі відбору претендент добре справиться з роботою, однак зазнає фіаско) і негативних (претендента, який би добре справився з обов'язками, не беруть на роботу через те, що він справив негативне враження) помилок.

3. *Інститут поручництва.* Суб'єктами цього інституту є особи (поручники), які добре знають кандидата і можуть рекомендувати його як кваліфікованого, відповідального працівника. Поручниками можуть бути викладачі навчальних закладів, консультанти, керівники з останнього місця роботи. Підтвердженням поручництва може бути рекомендаційний лист. Такий спосіб відбору домінує в американській традиції роботи з кадрами. Елементи поручництва існують і у вітчизняній системі роботи з людьми: при прийомі до творчих спілок, громадських організацій, політичних партій тощо. Практикується і такий вид поручництва, як прийом на роботу на підставі «дзвінка» колишнього керівника, заслуженої і відомої людини тощо.

4. *Співбесіда* (вступна бесіда) із претендентом на роботу. Її проводить, як правило, начальник підрозділу великої або безпосередній керівник нечисельної організації. Вступна бесіда є елементом методики з'ясування психологічної придатності претендента, її результати можуть бути орієнтиром подальшої роботи. Однак приймати на роботу лише на підставі співбесіди не рекомендують.

5. *Використання даних центрів оцінювання* – організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою встановлення кандидатів на заміщення вакантних посад та претендентів на просування по службі. Дуже популярні такі центри у Нідерландах, непопулярні – в Португалії, Швейцарії, Франції. Окремі елементи такої практики намагаються впровадити вітчизняні недержавні кадрові служби.

62. Здоров'я керівника. Життєві кризи і діяльність керівника

Керівнику, як і будь-кому, важливо сприймати себе здоровою людиною. Не випадково існує приказка: доки людина не замислюється про своє здоров'я, вона здорова. Що означає бути здоровою людиною?

Виділяють три види здоров'я:

- *фізичне* – стійкий функціональний стан організму, що забезпечує успішну життєдіяльність;
- *психічне* – відносно стійкий стан особистості, який дає можливість людині усвідомлено, враховуючи свої фізичні й психічні можливості, а також навколишні природні та соціальні умови, задовольняти індивідуальні, біологічні та соціальні потреби на основі нормального функціонування психофізичних систем, що забезпечують досягнення емоційного благополуччя;
- *духовне* – гуманістичні способи впливу на себе та на оточуючих (заохочення, покарання, прощення); цілісність внутрішнього світу, що задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено (так звана «життєва філософія»); переживання постійної радості від життя як такого.

Під *кризою професійного становлення* слід розуміти відносно нетривалі за часом (до року) періоди кардинальної перебудови особистості керівника, зумовлені внутрішніми суперечностями і незадоволеністю своєю управлінською

діяльністю. До причин, що породжують кризи професійного становлення, зазвичай відносять такі:

- *незадоволеність своїм соціальним і професійним статусом, поступові якісні зміни способів виконання діяльності.* У будь-якого керівника настає момент, коли подальше освоєння діяльності вже неможливе без докорінного її ламання. Особистості стають тісними колишні професійні рамки, вона намагається піднятися над ними. Керівник намагається зробити прорив зі звичного, але незадовільного сьогодення в невідоме майбутнє, але таке, що обіцяє можливість самоактуалізації й удосконалення. Цей прорив може здійснюватися як у рамках своєї професії, так і в умовах зміни місця роботи, служби, професії, місця проживання тощо;

- *соціально-економічні умови життєдіяльності людини.* До таких умов відносять скорочення штатів, а іноді й організації, незадовільну оплату праці, соціальну незахищеність, складність перебування між «невгамовними» підлеглими та вимогливим керівництвом тощо. На формування криз професійного становлення можуть вплинути погіршення здоров'я, професійна втома, інтелектуальна беспорядність, синдром «емоційного вигорання». Нерідко кризи такого роду виникають при вступі на нову посаду, участі в конкурсі на заміщення вакантної посади, атестації тощо;

- *надмірне занурення у професійну діяльність.* Керівники, які одержимі роботою як засобом досягнення визнання й успіху, жертвують усім заради «справи всього свого життя». Керівництво як діяльність заміняє їм усе – родину, друзів, радість спілкування, вільний час, захоплення тощо. Для них іноді забезпечення «справи» заміняє саму «справу». Поступово в них починає спостерігатись так званий «технократичний підхід» до вирішення управлінських проблем. Вони порушують професійну етику, стають конфліктними, проявляють надмірну твердість у взаєминах із підлеглими та колегами.

Час від часу такий керівник намагається зупинити надшвидкий плин часу й замислитись над сакраментальним запитанням: «І це все, до чого я так прагнув?». Його охоплює почуття незадоволеності й собою, й оточуючими, і життям узагалі. Як наслідок, виникає стан професійної апатії та пасивності, депресія, що перериваються іноді «лихоманковими» пошуками виходу.

Переживаючи кризу, керівник, як правило, піднімається на вищий рівень розвитку. Це пов'язано з тим, що криза приводить до

перебудови психологічної структури особистості. Породжуючи психічну напруженість, криза стимулює професійний розвиток. Як же перебороти кризу професійного становлення? Немає відповідей, однакових для всіх ситуацій. Відзначимо лише, що керівник, який підвищує свою кваліфікацію, прагне реалізувати себе в діяльності; керівник, який є лідером не тільки у своїй організації, а й на своєму суперечливому життєвому шляху, має всі шанси успішно перебороти цю кризу.

Відсутність чи нестача почуття гумору свідчить як про знижений емоційний рівень (неприйняття «простих» жартів як таких), так і недостатній інтелектуальний рівень особистості (невміння зрозуміти гумор ситуації, гру слів тощо). У першому випадку керівник «кривиться», бо вважає, що співробітник (колега чи підлеглий) сказав дурницю, у другому ж, нерідко, підозрює в незрозумілому жарті знуцання на свою адресу. В обох випадках доводиться виключати зі спілкування будь-який натяк на гумор з метою уникнення непорозуміння. Цим самим керівник створює напружені ситуації в управлінській взаємодії з персоналом. А. Моді зі США в книзі «Про сміх, або цілюща сила гумору» писав, що здатність людини сміятись – такий же важливий показник її здоров'я, як і всі інші. Людина почуває себе значно краще, коли готова пожартувати або посміятись.

63. Імідж керівника та імідж організації. Складові іміджу керівника

Імідж керівника: що це таке? Це слово прийшло в нашу мову не так давно, і буквально його значення зводиться до поняття «образ» – уявлення про той чи інший об'єкт, явище чи людину. Він дуже складний і багатогранний: на нього впливає безліч факторів, і сам він теж непомітно впливає на нашу свідомість.

Імідж керівника може бути зовнішнім і внутрішнім. ***Зовнішній імідж*** – це те, як перша особа компанії сприймається суспільством в цілому і групами людей, чії інтереси, так чи інакше, перетинаються з інтересами організації. Він безпосередньо пов'язаний із тим, наскільки компанії довіряють і хочуть співпрацювати з цією людиною, адже наш мозок ідентифікує всю організацію з її керівником (і виявляється не сильно далекий від істини!). ***Внутрішній імідж*** ґрунтується на стосунках між начальником і його підлеглими або, кажучи іншими словами, як

персонал сприймає керівника. Може видатися, що він не такий важливий, як зовнішній, але це не так, і йому теж потрібно приділяти час. У маленьких компаніях імідж керівника може формуватися на основі прямих його контактів з підлеглими. У більших і великих організаціях із цим можуть бути складності, бо керівник, в основному, контактує з менеджерами середньої та вищої ланки. Щоб уникнути спотворень інформації на цьому етапі, першій особі компанії слід періодично безпосередньо спілкуватися з народом: записувати відеозвернення, видавати буклети, приходити на обід, брати участь у тренінгах, культурно-спортивних заходах тощо. Внутрішній імідж начальника нерідко відрізняється від зовнішнього, адже не про все стає відомо за межами компанії. Він (внутрішній імідж) глибший і багатогранніший, і зрозуміти його можна лише подивившись на все зсередини. У той же час, внутрішній імідж керівника організації дуже сильно впливає на зовнішній, адже співробітники в будь-якому випадку транслюють свої уявлення в середовище за межами компанії. Що ж входить в успішний імідж сучасного керівника? Це:

- цілеспрямованість і відданість своїй справі;
- яскраві лідерські якості;
- готовність ризикувати і сміливість у прийнятті рішень;
- вміння взяти відповідальність на себе;
- здатність врахувати безліч чинників при вирішенні професійних завдань;
- уміння делегувати повноваження і розподіляти обов'язки;
- спрямованість на позитивний результат;
- висока працездатність;
- знання норм етикету та презентабельний зовнішній вигляд.

Імідж є однією із важливих характеристик організації, фактором довіри до неї, а отже – її умовою успішного розвитку бізнесу. Імідж динамічний, він змінюється під дією багатьох факторів, а особливий вплив на формування іміджу має інформація. Потрібно враховувати, що імідж створюється цілеспрямовано і залежить від роботи кожного працівника компанії. Основна мета формування іміджу організації – досягнення зовнішніх цілей і завдань організації через створення певного образу. Залежно від того, в очах якої громадськості він існує, говорять про внутрішній імідж (суб'єкт сприйняття – персонал організації) або зовнішній імідж (імідж організації в очах партнерів, споживачів, конкурентів тощо).

Раціональне управління іміджем має враховувати рівні іміджу (продукція – послуги, марка, країна, споживачі) і чинники, що впливають на нього (поведінка, комунікація, символіка). При цьому дуже важливе позиціонування товару (послуги), тобто врахування психологічної особливості, яка полягає у намаганні людини усвідомити для себе цінність товару чи послуги. Якщо товар стає для споживача єдиним і необхідним символом, задля чого він готовий піти на певні витрати, то й організація (фірма) стає символом товару. Так відбувається об'єднання іміджу товару й іміджу фірми завдяки впровадженню фірмового знаку, марки. Купуючи товари з фірмовою маркою, споживач отримує певну суб'єктивну гарантію від неякісних послуг, продукції.

У добре розвинутих організаціях управління іміджем здійснюють центри, відділи зв'язків з громадськістю, від діяльності яких залежить інтерпретація широким загалом (споживачами, партнерами, урядовими колами, громадськими організаціями тощо).

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Завдання № 1

Теоретична частина

1. Завдання психології управління (30 балів).
2. Обґрунтуйте необхідність врахування керівником проявів низької самооцінки та комплексів неповноцінності співробітників (30 балів).

Практична частина

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Вибір форми прийняття управлінського рішення (індивідуального чи групового) залежить від:

- 1). Особливостей управлінської ситуації, від її складності.
- 2). Психологічного клімату в організації та згуртованості управлінської команди.
- 3). Морально-психологічних якостей керівника, його самооцінки.

2. Дайте правильне, науково обґрунтоване визначення управлінській етиці:

- 1) Це система теоретико-прикладних етичних знань та практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій.
- 2) Це система теоретико-прикладних знань, умінь, навичок, що сприяють успішному просуванню керівника по роботі, в суспільній, науковій та іншій діяльності.
- 3) Це систематичне спеціальне вивчення суспільної думки про загальні, конкретні та специфічні моральні якості керівника.

3. Чи обумовлюється соціальна повноцінність людини її темпераментом?

- 1) Так.
- 2) Ні.

4. Дайте визначення поняття «кар'єра керівника»:

- 1) Це синтез професійних якостей, компетентностей, особистісних якостей і зовнішності керівника.
- 2) Це індивідуально усвідомлені та змінювані позиції і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю керівника протягом життя.

3) Це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

5. «Менторський» тип спілкування керівника зорієнтований на:

1) Передачу певної інформації, поновлення в пам'яті слухача певних знань.

2) Повчання, інструктаж.

3) Незгоду, заперечення.

Завдання № 2

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Психологічні методи вивчення особистості в системі управління (30 балів).

2. Обґрунтуйте необхідність врахування керівником індивідуальних проявів захисної поведінки підлеглих (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. *Складні управлінські проблеми, що передбачають розробку та прийняття управлінського рішення пов'язані з:*

1) Прийняттям компромісного рішення, яке вимагає нервово-психологічного напруження, протистояння різних позицій і підходів, конфліктів.

2) Конформізмом мислення (окремі особи групи піддаються впливу інших).

3) Ситуаціями з багатьма невідомими, що містять соціальні, психологічні, соціально-психологічні та моральні аспекти, в яких задіяний людський чинник.

2. *Характерною ознакою цих конфліктів є втягненість у конфлікт усієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Це:*

1) Міжорганізаційні конфлікти.

2) Конфлікти між особистістю та групою.

3) Міжгрупові конфлікти.

4) Внутрішньоособистісний конфлікт.

5) Міжособистісний конфлікт.

3. *Оберіть правильне твердження:*

1) Керівник представляє свою групу /організацію/ в зовнішніх стосунках.

2) Лідер представляє свою групу /організацію/ в зовнішніх стосунках.

4. *Оберіть правильне твердження:*

1) Лідер не несе відповідальності за колектив (групу) перед законом.

2) Керівник не несе відповідальності за колектив (групу) перед законом.

5. *Стиль керівництва – це:*

1) Система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

2) Система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

3) Прагнення керівника розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал творчості з метою успішного виконання управлінських функцій.

Завдання № 3

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Основні теорії лідерства: теорія рис, поведінкова, гуманістична (30 балів).

2. Схарактеризуйте особливості оптимізації діяльності підлеглих різного типу темпераменту (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. *Оберіть правильне твердження:*

1) Керівник висувається стихійно.

2) Лідер висувається стихійно.

2. *Системний стиль мислення керівника характеризується:*

1) Наголос робиться на визначенні методу вирішення проблеми, яка поділяється на окремі компоненти.

2) Усвідомлення проблеми загалом, намагання використати різні методи розв'язання завдання.

3) Концентрація уваги на окремих деталях проблеми.

4) Встановлення взаємозалежності між різними частинами проблеми.

3. *Оберіть правильну відповідь:*

1) Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих.

2) Лідер наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих.

4. Аналіз цієї властивості особистості дає змогу зрозуміти, чому різні люди (наприклад, керівники) майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще оволодівають управлінськими вміннями:

- 1) Активність особистості.
- 2) Мотивація досягнень особистості.
- 3) Темперамент особистості.
- 4) Здібності особистості.
- 5) Самооцінка особистості.

5. Процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб – це:

- 1) Групова композиція.
- 2) Груповий конформізм.
- 3) Групова згуртованість.
- 4) Міжособистісна сумісність і спрацьованість.

Завдання № 4

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Управлінські ролі керівника, їх сутність (30 балів).
2. В чому специфіка формальних та неформальних стосунків в групі? (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. «Інформаційний» тип спілкування керівника зорієнтований на:

- 1) Передачу певної інформації, поновлення в пам'яті слухача певних знань.
- 2) Інтерпретацію інформації тих, кого слухає.
- 3) Доцільне застосування критики, схвалення і компліменту.

2. Сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільнотою, і є важливим засобом регуляції

поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємовпливу і спілкування – це:

- 1) Позиція особистості в групі.
- 2) Статус особистості в групі.
- 3) Рівень домагань особистості в групі.
- 4) Роль особистості в групі.
- 5) Престиж особистості в групі.

3. Щоб визначити тип темпераменту людини, насамперед слід переконатися, що в неї наявні такі риси:

- 1) Активність, культура мови та мовлення, почуття гумору.
- 2) Відповідальність, емоційність, творчість, темп рухів та дій.
- 3) Вміння слухати, гнучкість мислення, педантизм, стресостійкість.

- 4) Інтелект, демонстративність, імпульсивність.
- 5) Активність, емоційність, особливості моторики.
- 6) Інтровертність, особливості уваги, пам'яті, емоційність.

4. Оберіть правильне визначення поняття «управлінське завдання»:

- 1) Це процес і результат виконання плану.
- 2) Це мета, що поставлена в певних умовах і яка досягається шляхом певного перетворення цих умов.
- 3) Це процедура вирішення проблемної ситуації.

5. Людям з таким характером (за класифікацією К. Леонгарда) властива низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів, надають перевагу самотності, принципіві.

- 1) Конформний тип характеру.
- 2) Інтровертований тип характеру.
- 3) Гіпертимний тип характеру.
- 4) Екзальтований тип характеру.

Завдання № 5

Теоретична частина

1. Врахування керівником прояву акцентуацій характеру підлеглих (30 балів).
2. Схарактеризуйте основні прийоми слухання партнера в процесі індивідуальної бесіди (30 балів).

Практична частина

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Який мотив лежить в основі прагнення людини налагодити добрі, емоційно позитивні взаємини з іншими. Любов до людей – найвищий духовний вияв цього мотиву:

- 1) Мотив самоствердження.
- 2) Мотив афіліації.
- 3) Мотив слави.

2. Від яких факторів не залежить стійкість уваги:

- 1) Темпераменту.
- 2) Новизни.
- 3) Особистих інтересів.
- 4) Зовнішніх умов діяльності людини.
- 5) Статі.

3. Цей стиль поведінки в конфліктній ситуації є доречним за високої актуальності результату для індивіда, який сподівається на розв'язання проблеми; за наявності в індивіда достатнього авторитету для прийняття рішення, й коли аналіз ситуації свідчить, що воно – найкраще; за критичної ситуації, що вимагає миттєвого реагування:

- 1) Конкуренція.
- 2) Уникання (втеча).
- 3) Пристосування.
- 4) Співробітництво.
- 5) Компроміс.

4. Оберіть відповідь, яка відповідає демократичному стилю керівництва:

- 1) Контролюючи підлеглих, завжди відшукує недоліки в їхній роботі.
- 2) Наказує так, що хочеться виконувати.
- 3) Буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу.

5. Найефективнішими формами переконання співробітників є:

- 1) Художнє слово, гумор, критика.
- 2) Бесіда, похвала, заохочення, вміння слухати.
- 3) Бесіда, дискусія, групова полеміка.
- 4) Розпорядження, осуд, комплімент.

Завдання № 6

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Проблеми міжособистісного сприйняття в управлінському спілкуванні та формування першого враження про людину (30 балів).

2. Схарактеризуйте особливості застосування методу «мозкової атаки» в ситуаціях розробки управлінської задачі і прийняття колективного рішення (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Переговорний процес має таку структуру:

1) Формування делегації, вивчення особистісно-ділових якостей партнера по переговорному процесу, обговорення проблеми.

2) Підготовка до переговорів, власне переговорний процес, письмовий звіт про переговори.

3) Взаємне уточнення інтересів, точок зору учасників переговорів, обговорення проблеми, узгодження позицій і вироблення домовленостей.

2. Цей психічний стан людини виникає в результаті реальної або уявної перешкоди у досягненні мети:

1) Депресія.

2) Афект.

3) Фрустрація.

4) Монотонія.

5) Емоційне виснаження

3. Під час проведення ділових нарад за принципом «мозкової атаки» недопустимо:

1. Рівноправне становище усіх учасників щодо висловлювання своїх думок.

2) Конструктивна критика висловлених ідей, внесених пропозицій.

3) Заохочення вільних асоціацій, сміливих і незвичних задумів.

4) Пропонування за один виступ тільки однієї ідеї, щоб не ускладнювати процес сприйняття та аналізу.

5) Фіксування і нумерування секретарем всіх пропозицій.

4. Науковим результатом Хоторнського експерименту стало обґрунтоване Е. Мейо поняття «економічна людина» замість «соціальна людина»:

- 1) Так.
- 2) Ні.

5. Формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння – це прийом:

- 1) З'ясування та уточнення.
- 2) Перефразування.
- 3) Резюмування.

Завдання № 7

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Поняття стилю управління та його зв'язок з індивідуальними психологічними властивостями керівника (30 балів)

2. Схарактеризуйте причини міжособистісних конфліктів в організації (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Концепція А. Маслоу дає змогу зрозуміти, яким вимогам повинна відповідати у своїй поведінці та ставленні до інших самоактуалізуюча особистість:

- 1) Так.
- 2) Ні

2. Спосіб психологічного впливу, який заснований на неусвідомленій піддатливості людини певним емоційним станам, що передаються ззовні. Це

- 1) Наслідування.
- 2) Переконання.
- 3) Емоційне зараження.
- 4) Навіювання

3. Якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність – це:

- 1) Морально-етичні якості.
- 2) Вольові якості.
- 3) Професійні якості.

4. Керівники цього типу зовні намагаються підкреслити свою перевагу, але дуже некомфортно почувають себе під час взаємодії із підлеглими. Виявляють активність у роботі різних комітетів:

- 1) «Борці з джунглями».
- 2) «Бюрократи».
- 3) «Гравці».
- 4) «Люди компанії».

5. Психологічний стрес є наслідком дії чинників, пов'язаних із:

- 1) Загрозою, небезпекою, образою, інформаційним перевантаженням.
- 2) Хворобою, фізичним перевантаженням, порушенням температурного режиму.

Завдання № 8

Теоретична частина

1. Особливості підготовки та проведення службової наради (30 балів).
2. Схарактеризуйте особливості проведення аутотренінгу та самонавіювання як засобів протидії стресу (30 балів).

Практична частина

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Згідно цієї теорії лідером, керівником не може бути будь-яка людина, а лише та, яка володіє певною сукупністю вроджених особистісних якостей та психологічних рис. Це теорія:

- 1) «Ситуаційна теорія».
- 2) «Синтетична теорія».
- 3) «Теорія рис».

2. Провідним принципом у стосунках з сангвініком повинен бути принцип:

- 1) «Ні хвилини спокою».
- 2) «Не пришвидшуй».
- 3) «Довіряй, але перевіряй».
- 4) «Не зашкодь».

3. Спілкуючись з партнером і використовуючи комплімент, доречно дотримуватися правила:

- 1) Комплімент завжди передує критиці.
- 2) Комплімент має включати рекомендації з вдосконалення певної якості партнера.
- 3) Комплімент має бути щирим.

4. Тести, до яких вдаються під час дослідження властивостей і характеристик, в існуванні яких людина не впевнена, не усвідомлює або не хоче визнавати їх у себе:

- 1) Проективні тести.
- 2) Тести інтелекту.
- 3) Тести креативності.
- 4) Тести особистісні.
- 5) Тести досягнень.

5. Система симпатій та антипатій, притягань та відштовхувань, любові та ворожнечі, що відчують один до одного члени колективу – це:

- 1) Груповий тиск.
- 2) Неформальні стосунки.
- 3) Комунікативна структура групи.
- 4) Формальні стосунки.

Завдання № 9

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації (30 балів).
2. Проаналізуйте переваги прийняття групового управлінського рішення над індивідуальним (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Перцептивний аспект спілкування характеризує:

- 1) Особливості сприймання і взаєморозуміння партнерами один одного.

- 2) Організацію взаємодії між партнерами.

- 3) Обмін інформацією між партнерами.

- 4) Невербальні сигнали між партнерами.

2. Схильність груп приймати екстремальніші рішення, ніж ті, до яких були спершу схильні їхні члени – це груповий феномен:

- 1) Феномен соціальної фасилітації.

- 2) Феномен соціальних лінощів.

- 3) Феномен деіндивідуалізації.

4) Феномен групової поляризації.

3. Метод психічної саморегуляції станів, заснований на свідомому нав'юванні відчуття тепла, важкості, полегшення різних органів і частин тіла – це:

- 1) Аутотренінг.
- 2) Медитація.
- 3) Самонавіювання.
- 4) Арт-терапія.

4. Перше враження про людину формується під впливом таких факторів:

- 1) Психологічний клімат, зовнішній вигляд, вік та стать того, кого сприймають.
- 2) Дистанція в спілкуванні, експресивність мовлення, настрої того, кого сприймають.
- 3) Позиція в спілкуванні, фактор матеріального благополуччя.
- 4) Манера поведінки, привабливість, переваги того, кого сприймають, ставлення до того, хто сприймає людину.

5. Структура управлінського розпорядження включає такі частини:

- 1) Мотиваційна, змістова, зобов'язувальна частина.
- 2) Інформаційна, мотиваційна, матеріального забезпечення, контрольно-оцінювальна, виховна частина.
- 3) Вступна, основна, заключна.

Завдання № 10

Т е о р е т и ч н а ч а с т и н а

1. Схарактеризуйте феномени групової життєдіяльності. (30 балів).
2. Обґрунтуйте роль невербальних засобів спілкування в управлінській діяльності. (30 балів).

П р а к т и ч н а ч а с т и н а

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів)

1. Основна мета оцінювання професійної діяльності підлеглих полягає:

- 1) В підтримуванні трудової дисципліни.
- 2) У виявленні рівня кваліфікації працівників.
- 3) Для формування управлінського резерву.

4) Для підвищення якості праці, рівня професійного розвитку співробітників.

2. Предметом вивчення психології управління є:

1) Психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

2) Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

3) Розгляд психічних виявів особистості та організованої групи як окремих елементів предмета пізнання.

3. Який прийом не відноситься до прийомів ораторського мистецтва:

1) Використання афоризмів.

2) Використання наочності.

3) Використання елементів гумору.

4) Використання категоричних суджень.

5) Використання психологічної паузи.

4. Раціональні управлінські рішення ґрунтуються на:

1) Виборі рішення тільки на підставі відчуття.

2) Виборі рішення згідно попереднього досвіду прийняття рішення.

3) Виборі рішення на основі суджень та знань.

4) Виборі рішення за яке проголосувала більшість членів команди.

5. Психологічний клімат у колективі головним чином проявляється у:

1) У постійній боротьбі за неформальне лідерство.

2) Низькій плинності кадрів.

3) Зростанні заробітної плати співробітників.

4) Неконфліктному спілкуванні, згуртованості колективу.

5) У демократичному стилі управління керівника.

Завдання № 11

Теоретична частина

1. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (30 балів).

2. У чому виявляються психологічні особливості іміджу керівника та іміджу організації? (30 балів).

Практична частина

Кожне завдання має по одній правильній відповіді. Вказати правильну відповідь (по 8 балів).

1. Психічно здоровою можна назвати людину, яка:

- 1) Вміє адаптуватися, соціалізуватися та залишатися індивідуальністю.
- 2) Позитивно сприймає себе.
- 3) Сприймає життя як цінність, прагне до створення нових цінностей.
- 4) Має нереалістично високі домагання, прагнення до ідеалу.

2. Профвідбір тісно пов'язаний з такими категоріями праці, як:

1. Експертне оцінювання і групове оцінювання співробітників.
2. Комунікативна та етична підготовка персоналу.
- 3 Професійна придатність і психологічні професійно важливі якості.

3. Сутність соціометрії полягає у:

- 1) Виявленні рівня професіоналізму співробітників.
- 2) Виявленні соціального інтелекту співробітників.
- 3) Виявленні системи «симпатій» і «антипатій» співробітників.

4. Керівник у ролі «третього судді» здійснює:

- 1) Маніпулятивний вплив на підлеглих в конфліктній ситуації.
- 2) Посередництво в конфліктних ситуаціях між підлеглими.
- 3) Психологічний вплив в ситуаціях розповсюдження слухів, домислів та небилиць в колективі.

5. Особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності – це:

- 1) Менеджер.
- 2) Керівник.
- 3) Лідер.

МЕТОДИКИ, ТЕСТИ, ОПИТУВАЛЬНИКИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема: Особистість і професійна діяльність керівника. Психологічні засади керівництва і лідерства

Методика

виявлення схильності до лідерства

Інструкція. За допомогою цієї методики можна оцінити вашу здатність впливати на своє оточення (тобто вести за собою, спонукати до діяльності). Варіанти відповідей: «так» чи «ні».

1. Чи підійшла б вам професія актора або політика?
2. Чи дратують вас люди, які намагаються екстравагантно вдягатися, поводитися незважаючи на думку інших?
3. Чи можете розмовляти з іншою людиною про ваші особисті проблеми?
4. Чи відразу реагуєте на найменші прояви неправильного трактування ваших слів і вчинків?
5. Чи відчуваєте дискомфорт, коли інші досягають успіхів у тій сфері, де і ви хотіли б його добитися?
6. Чи любите займатися дуже важкою справою, щоб показати на що ви здатні?
7. Чи могли б присвятити себе досягненню чогось видатного ціною відмови від комфорту та дрібних життєвих радощів?
8. Чи влаштовує вас одне і те саме коло друзів?
9. Чи надаєте перевагу розміреному, розписаному по годинах життю?
10. Чи любите міняти меблі в квартирі?
11. Чи подобається вам робити щось постійно по-новому?
12. Чи любите ставити на місце занадто самовпевнених людей?
13. Чи подобається вам демонструвати, що начальник чи керівник не має рації?

Нарахуйте по 5 балів за відповіді «ні» на запитання 8, 9 і «так» – на всі інші запитання.

65 до 35 балів – ви людина, яка має хороші задатки, щоб впливати на людей, які вас оточують, змінювати їхню думку, керувати іншими. У взаєминах з людьми почуваєтеся досить упевнено. Ви переконані, що не слід замикатися у собі, уникаючи людей, триматися осторонь і думати лише про себе. Ви відчуваєте

потребу щось робити для тих, хто вас оточує, вказувати їм на помилки, учити їх, щоб викликати в них інтерес до зовнішнього світу. У випадку з тими, хто не дозволяє себе повчати і не поділяє ваших принципів, у вас можуть виникати ускладнення. Ви схильні вважати, що з такими людьми нічого панькатися. Їх треба переконувати, і ви це вмієте. Але треба стежити за тим, щоб ваше ставлення до людей не перетворилося на тиранію, а прагнення придушити будь-який опір не набуло рис деспотизму.

35 балів. На жаль, ви буваєте малопереконливим навіть там, де абсолютно маєте рацію. Швидше за все, ви вважаєте, що і ваше життя, і життя інших має будуватися за принципами дисципліни, здорового глузду та хороших звичок і має бути добре прогнозованим. Коли виникають мінімальні відхилення від очікуваного оптимуму, ви розгублюєтеся, не можете знайти вихід. Інколи буваєте занадто невпевнені в собі, й це блокує вашу волю та активність. Через це ви не можете досягти запланованого і в результаті виявляєтеся несправедливо обділеним.

Методика

виявлення схильності до керівництва

Інструкція. Методика виявляє рівень готовності людини до виконання управлінських завдань. Варіанти відповідей: «так» чи «ні».

1. Чи охоче беретеся за організаційні завдання, до виконання яких не дається готової інструкції?

2. Чи важко відмовитися від тих прийомів розв'язання організаційних завдань, які у вас склалися раніше?

3. Перебуваючи в цьому колективі, чи довго ви у своїх спогадах віддавали перевагу тій групі, в якій працювали раніше?

4. Чи прагнете до того, щоб виробити універсальний стиль поведінки, придатний для більшості життєвих ситуацій?

5. Чи вмієте без істотних помилок дати цілісну оцінку студентам своєї групи на основі коротких спостережень, кваліфікувавши їх як сильних, середніх або слабких у навчанні, організації спільних справ? Чи справджувалися ваші прогнози потім?

6. Чи легко вам вийти за межі особистих симпатій або антипатій, вирішуючи спірні питання?

7. Чи вважаєте ви, що універсального способу виходу із напружених життєвих ситуацій немає, і треба поєднувати різні прийоми залежно від суті проблеми?

8. Вам легше уникнути суперечки з викладачами, ніж із ровесниками?

9. Чи хотілося б щось самому змінити в житті вашої групи?

10. Чи часто так буває, що ваше перше враження про людину як хорошого або поганого організатора виявляється слушним?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати власні невдачі об'єктивними несприятливими чинниками?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для результативнішої праці у вас бракує часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби інші зважали на ваші поради, то життя в групі істотно поліпшилося б?

14. Коли працюєте з кимось у парі й вам здається, що знаєте хід розв'язання проблеми краще, ніж партнер, чи даєте йому можливість висловити власну думку, запропонувати власний варіант розв'язання?

Відповіді	Питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

0–5 балів. Звичайно, у житті можливі різні несподіванки, але за вашими даними вам краще стати висококваліфікованим фахівцем, ніж керівником. Вам легше відповідати за себе, ніж за інших.

6–11 балів. Певні здібності до керівництва іншими людьми у вас є, але вони можуть бути реалізовані лише в умовах стабільності, відсутності змін.

12–15 балів. Вам можна прогнозувати непогані успіхи у ролі керівника-організатора. Ви вмієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах, проявляєте схильність до роботи з людьми. Уже зараз ви не пливете за течією, виокремлюєте головне від другорядного, вмієте домагатися втілення запланованого.

16–20 балів. Можливо, ви вже домоглися реальних успіхів у організації колективних справ, є формальним лідером. Ви справді можете вивести із прориву багато справ, маєте необхідні організаторські здібності. Але в майбутньому вам може завадити

надмірна категоричність в оцінках та судженнях, надмірна безкомпромісність, відсутність гнучкості в роботі з людьми.

Тест «Лідер»

Інструкція. Пропонується 50 запитань. До кожного треба вибрати одну із зазначених відповідей: а – «так», б – «ні».

1. Чи часто перебуваєте в центрі уваги?
2. Чи вважаєте, що більшість із людей, які вас оточують, посідають вищу посаду ніж ви?
3. Перебуваючи серед людей, рівних вам за становищем, чи відчуваєте, що не бажаєте висловити свої думки, навіть коли це потрібно?
4. Чи подобалося вам у дитинстві керувати іграми своїх однолітків?
5. Чи відчуваєте велике задоволення, коли вдається переконати колег, які до цього вам заперечували?
6. Чи називають вас інколи нерішучою особою?
7. Чи згодні з твердженням: «Усе найкорисніше в світі створене невеликою кількістю видатних особистостей»?
8. Чи відчуваєте потребу в пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
9. Чи втрачали коли-небудь терпіння у бесіді з людьми?
10. Чи отримуєте задоволення від того, що люди, які вас оточують, побоюються вас?
11. Чи завжди намагаєтеся знайти таке місце за столом, яке б давало вам змогу контролювати ситуацію і привертати до себе увагу?
12. Чи вважаєте свою зовнішність імпозантною?
13. Чи вважаєте себе мрійником?
14. Чи легко розгублюєтеся, коли люди, які вас оточують, не погоджуються з вашою думкою?
15. Чи організуєте з власної ініціативи спортивні, робочі та ін. групи?
16. Коли заходи, якими ви займалися, не дали очікуваних результатів:
 - а) ви із задоволенням перекладаєте відповідальність на когось іншого;
 - б) умієте відповідати за свої рішення.
17. Яка з цих думок ближча до вашої власної:

- а) справжній керівник повинен сам виконувати справу аж до дрібниць;
 - б) справжній керівник повинен уміти керувати.
18. Якому типу людей віддаєте перевагу у співпраці:
- а) покірним;
 - б) самостійним.
19. Чи уникаєте гарячих дискусій?
20. Чи часто стикались у дитинстві з владністю вашого батька?
21. Чи умієте в професійній дискусії повернути на свій бік тих, хто раніше був з вами незгодний?
22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, треба прийняти рішення:
- а) вважаєте, що має вирішувати людина, найкомпетентніша у групі;
 - б) просто сподіваєтеся на рішення інших.
23. Є фраза: «Краще бути першим на селі, ніж другим у місті». Якби ви постали перед таким вибором, то якому б надали перевагу:
- а) бути першим на селі;
 - б) бути другим у місті.
24. Чи вважаєте себе впливовою людиною?
25. Чи може негативний досвід примусити вас ніколи більше не проявляти особистої ініціативи?
26. З вашої точки зору, справжній лідер групи:
- а) найкомпетентніший;
 - б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) інших?
28. Чи вмієте поважати дисципліну навколо вас?
29. Якому типу керівника надаєте перевагу:
- а) тому, хто вирішує все сам;
 - б) тому, хто постійно радиться.
30. Який тип керівництва, на ваш погляд, більше сприяє хорошій роботі:
- а) колегіальний;
 - б) авторитарний.
31. Чи часто вам здається, що вас використовують?
32. Який з поданих портретів найближчий до вашого образу:
- а) високий голос, експресивні риси, за словом у кишеню не лізе;
 - б) невисокий голос, повільні відповіді, стримані жести, задумливий погляд.

33. На робочому засіданні лише ви один маєте думку, яка суперечить іншим, але ви упевнені у своїй правоті. Як поведетеся:

- а) мовчатимете;
- б) відстоюватимете власну точку зору.

34. Чи називають вас людиною, яка підпорядковує і свої, і чужі інтереси тільки справі?

35. Якщо на вас лежить велика відповідальність за якусь справу, чи не відчуваєте при цьому тривоги?

36. Чого б прагнули в своїй професійній діяльності:

- а) працювати під керівництвом хорошого керівника;
- б) працювати незалежно.

37. Чи погоджуєтеся з твердженням: «Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, аби важливі рішення приймав хтось один із подружжя»?

38. Чи доводилося вам купувати щось під впливом інших, не відчуваючи в цьому великої потреби?

39. Чи вважаєте свої організаторські здібності вищими від середніх?

40. Як поводитесь, зіткнувшись з труднощами:

- а) труднощі блокують поведінку;
- б) труднощі примушують діяти активніше.

41. Чи часто докоряєте своїм співробітникам, коли вони на це заслуговують?

42. Чи вважаєте, що ваша нервова система успішно витримує напруження життя?

43. Коли вам треба провести реорганізацію, то як дієте:

- а) вводите зміни швидко;
- б) пропонуєте повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це потрібно чи зумієте перервати балакучого співрозмовника?

45. Чи згодні з думкою: «Щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

46. Чи вважаєте, що кожна людина завдяки своїм здібностям має зробити щось видатне?

47. Ким раніше вам хотілося стати:

- а) відомим художником, композитором, поетом тощо;
- б) керівником колективу.

48. Яку музику вам приємніше слухати:

- а) урочисту, величну;
- б) тиху, ліричну.

49. Чи хвилюєтеся під час зустрічі з видатними особистостями?

50. Чи часто зустрічаєте людей більш вольових, ніж ви?

Опрацювання результатів. Нарахуйте по одному балу за кожен збіг:

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

Підрахуйте загальну кількість балів. Ступінь прояву лідерства:

до 25 балів – лідерство проявляється слабо;

26–35 балів – середній прояв лідерства;

35–40 балів – лідерство проявляється значною мірою;

понад 40 балів – схильність до диктату.

Методика

виявлення стилю управлінської взаємодії

Інструкція. Перед вами 20 тверджень. Оцініть за п'ятибальною системою, як часто (5 – постійно, ... 1 – ніколи) оцінюваний (керівник) діє таким чином під час взаємодії з іншими людьми.

1. Вказує людям, що треба робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає іншим можливість проявляти активність у прийнятті рішень.
4. Дає можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як треба чинити.
6. Навчає людей працювати.
7. Радиться з людьми.
8. Не заважає працювати іншим.
9. Вказує, коли треба виконувати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показує, як треба діяти.
14. Інколи дає можливість іншим брати участь в обговоренні проблеми.
15. Уважно вислуховує співрозмовників.
16. Якщо втручається в справи інших, то по-діловому.

17. Думки інших не поділяє.
18. Докладає зусиль, щоб владнати суперечності.
19. Намагається враховувати різні погляди.
20. Вважає, що кожен повинен застосовувати свій талант як може.

Інтерпретація результатів

- А.** Дії 1, 5, 9, 13, 17 – схильність до директивного стилю.
 - Б.** Дії 3, 7, 11, 15, 19 – схильність до колегіального стилю.
 - В.** Дії 4, 8, 12, 16, 20 є індикаторами невтручання у справи та дії інших.
 - Г.** Дії 2, 6, 10, 14, 18 – надання переваги діловому стилю.
- У кожній групі максимально може бути набрано 25 балів.

20 і більше свідчить про те, що людина схильна до певного стилю. **12–14 балів** означають, що людина здатна проявити лише даний стиль взаємодії. Загальний показник (за тестом) в **70–80 балів** свідчить про прагнення до взаємодії з людьми. Показник у **30–40 балів** свідчить про пасивність людини у груповій діяльності.

Методика

«Чи можна вас вважати активною людиною і потенційним підприємцем?»

***Інструкція.** Визначте ступінь Вашої згоди чи незгоди з наведеними твердженнями тесту, оцінивши її в балах від 1 до 5.*

1. У мене зазвичай є мета, я працюю на неї і витрачаю більшість свого часу та енергії для її досягнення.
2. Якщо мене спіткала невдача, я дивлюсь на це, як на урок, і продовжую справу, стараючись не повторювати помилку.
3. Я ніколи не дозволяю обставинам, якими б вони не були, відволікати мене від досягнення мети.
4. Якщо є обмеження, я не звертаю на них уваги і не дозволяю їм перешкоджати мені робити те, що хочу.
5. Якщо мети не можна досягти одним шляхом, я пробую інший. Я зроблю, що потрібно, і досягну того, чого хочу.
6. Я хочу дізнаватись про нове для отримання того, чого хочу. При необхідності я можу навіть змінити роботу.
7. Якщо очікувані вигоди великі, я зміню роботу чи навіть звільнюся для прийняття нового виклику чи кар'єри.
8. Швидкість перемін у світі та суспільстві допомагають мені у досягненні мети.

9. Я хочу досягти своєї мети будь-яким шляхом, але моя мета повинна бути вигідною для моїх друзів.

10. Якщо потрібно, я поділюсь своїми ідеями з іншими і розділю з ними і роботу, і успіх.

Ключ до тесту:

Складіть всі отримані Вами бали. Якщо у Вас їх більше 26 – у Вас є нахил до підприємництва. Чим більша кількість очок, тим вищі Ваші здібності.

Методика

діагностики ступеня готовності до ризику

Інструкція. Оцініть ступінь своєї готовності зробити дії, про які Вас запитують. При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за наступною схемою:

2 бали – цілком згодний, повне «так»;

1 бал – більше «так», чим «ні»;

0 балів – ні «так», ні «ні», щось середнє;

-1 бал – більше «ні», ніж «так»;

-2 бали – повне «ні».

1. Перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу хворій людині?

2. погодилися б Ви заради гарного заробітку брати участь у небезпечній і тривалій експедиції?

3. Стали б Ви на шляху небезпечного злочинця, що тікає?

4. Могли б Ви їхати на підніжці товарного вагона при швидкості більш 100 км/год?

5. Чи можете Ви на інший день після безсонної ночі нормально працювати?

6. Стали б Ви першим переходити холодну ріку?

7. Позичили б Ви другові велику суму грошей без упевненості, що він зможе Вам повернути її?

8. Увійшли б Ви разом із приборкувачем у клітку зі левами при його запевнянні, що це безпечно?

9. Могли б Ви під керівництвом досвідченого наставника залізти на високу фабричну трубу?

10. Могли б Ви без тренування взятися за керування вітрильним човном?

11. Ризикнули б Ви схопити за вуздечку коня, що біжить?

12. Могли б Ви, випивши пари літрів пива, їхати на велосипеді?

13. Могли б Ви зробити стрибок з парашутом?

14. Могли б Ви за необхідності проїхати без квитка від Львова до Одеси?

15. Могли б Ви відправитися в далеку поїздку на автомобілі, якби за кермом мав сидіти Ваш знайомий, що зовсім недавно побував у важкій дорожній події?

16. Могли б Ви стрибнути з 10-метрової висоти на тент пожежної команди?

17. Могли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?

18. Могли б Ви зстрибнути з підніжки вагона при швидкості руху 60 км/год?

19. Могли б Ви, як виключення, разом із шістьма іншими людьми піднятися на ліфті, розрахованому лише на 5 осіб?

20. Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жваве перехрестя?

21. Узялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?

22. Могли б Ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?

23. Могли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний провід, якби він завірив Вас, що провід знеструмлений?

24. Могли б Ви після деяких попередніх пояснень керувати вертольотом?

25. Могли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, доїхати зі Львова до Одеси?

Ключ: після відповіді на всі питання підрахуйте загальну суму балів відповідно до інструкції. Позитивні відповіді на питання свідчать про схильність до ризику в умовах небезпеки. Значення тесту від -50 до +50 балів. Менше -30 балів: занадто обережні; від -10 до +10 балів: середні значення; понад +20 балів: схильні до ризику.

Методика діагностики

здатності самостійно вести справу

Інструкція. *Виберіть у кожному з семи пунктів одне визначення Ваших якостей, яке найбільше Вам підходить.*

1. Ініціатива

- a) шукає додаткові завдання;
- b) кмітливий, винахідливий при виконанні завдання;
- c) виконує необхідний обсяг роботи без вказівок керівництва;
- d) не ініціативний, чекає вказівок.

2. Ставлення до інших
 - a) позитивне, доброзичливе ставлення до людей;
 - b) приємний у стосунках, ввічливий;
 - c) іноді з ним важко працювати;
 - d) сварливий і некоммунікбельний.
3. Лідерство
 - a) сильний, викликає довіру і впевненість;
 - b) вміло віддає ефективні накази;
 - c) той, хто веде;
 - d) той, кого ведуть.
4. Відповідальність
 - a) виявляє відповідальність при виконанні доручень;
 - b) погоджується з дорученнями (хоча й не без протесту);
 - c) неохоче погоджується з дорученнями;
 - d) уникає будь-яких доручень.
5. Організаторські здібності
 - a) має хист переконувати, вміння розставляти факти в логічному порядку;
 - b) здібний організатор;
 - c) середні організаторські здібності;
 - d) поганий організатор.
6. Рішучість
 - a) швидкий і точний;
 - b) ґрунтовний і обережний, обачний;
 - c) швидкий, але часто робить помилки;
 - d) сумнівається і боязкий.
7. Наполегливість
 - a) цілеспрямований, не поступається перед труднощами;
 - b) робить постійні зусилля;
 - c) середній рівень наполегливості і рішучості;
 - d) майже ніякої наполегливості.

Ключ до тесту

Визначити кількість набраних балів можна за допомогою таблиці, додавши всі бали.

a)	b)	c)	d)
4	3	2	1

25–28 балів. Відмінна оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

21–24 бали. Дуже добра оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

17–20 балів. Добра оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

13–16 балів. Середня оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

0–12 балів. Погана оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою

Методика

виявлення організаторських здібностей

Інструкція. Перед Вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні».

1. Вам часто вдається переконати своїх друзів чи колег на користь Вашої думки?

2. Ви часто опиняєтесь в таких ситуаціях, що викликають труднощі щодо їх вирішення?

3. Чи дає Вам задоволення громадська робота?

4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?

5. Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?

6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?

7. Ви звичайно прагнете до того, щоб оточуючі діяли відповідно до Ваших думок чи порад?

8. У Вас рідко бувають конфлікти з друзями, навіть якщо вони порушують свої зобов'язання?

9. Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?

10. Нова обстановка чи нові обставини Вас спочатку можуть вибити зі звичної колії?

11. У Вас, як правило, виникає почуття гніву, коли що-небудь із задуманого не виходить?

12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника чи порадника?

13. На зборах Ви звичайно активні?

14. Ви намагаєтесь уникати ситуації, коли потрібно доводити свою правоту?

15. Вас дратують доручення і прохання?
16. Як правило, Ви намагаєтеся поступатись друзям?
17. Ви, зазвичай, охоче берете на себе участь в організації свят, урочистостей?
18. Вас виводять із себе, спізнення інших?
19. До Вас часто звертаються за порадою чи допомогою?
20. У Вас в основному виходить жити за принципом: «дав слово – тримай»?

Ключ:

«Так»: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20.

«Ні»: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16.

Необхідно підрахувати суму співпадання із ключем. Коефіцієнт оргздібностей дорівнює дробу, де чисельник – сума збігів із ключем, помножена на 100 %, а знаменник – 20.

Критерії для висновків:

до 40 % – низький рівень організаторських здібностей;

40–70 % – середній рівень;

понад 70 % – високий рівень.

Ця методика може бути своєрідним орієнтиром для того, хто працює над розвитком у себе організаторських навичок і вмінь.

Тема: Особливості ділового спілкування в системах управління

Тест «Чи вмієте ви вести бесіди?»

1. Чи буває так, що вас дивують реакції людей, з якими ви зустрічаєтесь вперше?
2. Чи є у вас звичка договорювати фрази, розпочаті вашим співбесідником, оскільки вам здається, що ви вгадали його міркування, а він говорить, на ваш погляд, надто повільно?
3. Чи часто ви скаржитесь на те, що вам не надають всього необхідного для того, щоб можна було успішно завершити доручену вам роботу?
4. Коли критикують думку, яку ви поділяєте, чи заперечуєте ви або хоча б виникає у вас таке бажання?
5. Чи здатні ви передбачати, чим ви будете займатися протягом найближчих шести місяців?

6. Якщо ви потрапляєте на нараду, де присутні незнайомі вам люди, чи намагаєтесь ви приховати ваші власні міркування з обговорюваних питань?

7. Чи вважаєте ви, що в будь-яких переговорах завжди хтось один стає переможцем, а хтось інший обов'язково програє?

8. Чи говорять про вас, що ви людина вперта і твердолоба?

9. Чи вважаєте ви, що на переговорах чи в діловій бесіді завжди слід заявляти вдвічі більше того, що ви б хотіли отримати в кінцевому підсумку?

10. Чи важко вам приховувати свій поганий настрій, наприклад, у випадку, коли ви граєте і програєте?

11. Чи вважаєте ви за необхідне висловити заперечення за всіма пунктами людині, яка під час наради висловила думку, протилежну вашій?

12. Чи виявляється для вас неприємною частина зміна видів діяльності?

13. Чи вдалося вам обійняти ту посаду і отримувати ту заробітну платню, які ви намітили для себе кілька років тому?

14. Чи вважаєте ви припустимим користуватися слабкостями інших людей заради досягнення своїх цілей?

15. Чи впевнені ви в тому, що можете легко відшукати аргументи, здатні переконати інших людей у вашій правоті?

16. Чи готуетесь ви ретельно до зустрічей і нарад, в яких вам треба буде брати участь?

Обробка результатів

Запишіть собі по одному балу за кожну відповідь, якщо вона співпадає з наведеним нижче **ключем**:

- | | | | |
|-------|--------|---------|---------|
| 1. Ні | 5. Так | 9. Ні | 13. Так |
| 2. Ні | 6. Ні | 10. Так | 14. Ні |
| 3. Ні | 7. Ні | 11. Так | 15. Ні |
| 4. Ні | 8. Так | 12. Так | 16. Ні |

Підрахуйте набрану вами суму балів.

Якщо вона знаходиться у межах **від 0 до 5**, то ви не народжені для ділових бесід і переговорів. Вам краще за все підібрати собі таку роботу, яка цього й не вимагає.

Якщо ваша сума становить **від 6 до 11**, то ви добре вмієте вести ділові бесіди і переговори, однак існує небезпека, що ви можете виявити владні риси свого характеру в самий невідповідний момент. Тому вам доцільно приділити належну увагу підвищенню своєї кваліфікації в цій сфері, а головне - навчитися жорстко тримати себе в руках й контролювати свої вчинки та емоції.

Якщо отримана сума балів становить **від 12 до 16**, то слід визнати, що ви є справжнім майстром ділової бесіди і завжди дуже спритно ведете переговори. Але будьте обережні! Справа в тому, що у людей, які вас оточують, може виникнути враження, що за вашим умінням і спритністю приховується нечесність і непорядність, що взагалі від вас краще триматися далі. А така репутація не може сприяти успішному досягненню цілей вашої організації.

Тест «Чи є у вас задатки блискучого оратора?»

Інструкція. Дайте відповіді на запитання тесту, використовуючи два варіанти: «так» чи «ні».

1. Чи замислюєтесь ви над тим, про що розмірковують інші під час вашої промови? Чи намагаєтесь ви подумки поставити себе на їхнє місце?
2. Чи дійсно вам подобається допомагати іншим вирішувати їхні проблеми?
3. Яке слово ви частіше застосовуєте – «ви» чи «я»?
4. Чи спостерігали ви будь-коли теледебати або будь-які інші дискусії? Чи не приходила вам у голову думка: «Я б теж хотів спробувати»?
5. Коли ви переглядаєте по телевізору передачу, в якій група спеціалістів обговорює якусь проблему, чи не трапляється так, що ви можете відповісти на питання ведучого раніше, ніж вони?
6. Чи гарна у вас пам'ять?
7. Чи любите ви настільні ігри (наприклад, «Монополію»)? Чи здатні ви самі придумати подібну гру?
8. Чи переймаєтесь ви тим, що відчувають інші?
9. Чи буває з вами так, що в розпалі запеклої суперечки ви інколи починаєте захищати іншу думку тільки тому, що вам подобається сперечатися?

10. Чи можете ви припинити плутану, беззмістовну розмову, ухопивши головне і сформулювавши його так, що всі зрозуміють і погодяться з вами?

11. Чи переповнює вас енергія? Чи не здається вам, що інші говорять надто повільно?

12. Чи прислуховувались ви коли-небудь до власного голосу – просто з цікавості, як він звучить?

13. Чи бачили ви себе коли-небудь у відеозапису – просто з цікавості, як ви тримаєтесь, як рухаєтесь, як виглядаєте?

14. Чи є у вас щось від заводія? Чи трапляється вам першим почати аплодувати?

15. Чи любите ви розповідати іншим про те, що знаєте самі? Чи вийшов би з вас гарний викладач?

16. Чи здатні ви мислити зоровими образами? Чи бачите ви, коли говорите, уявні картини?

17. Чи можете ви прямо зараз, визирнувши у вікно, більш-менш докладно описати те, що побачите?

18. Чи цікаво вам виконувати вправу, запропоновану в попередньому питанні?

19. Чи гарний ви редактор? Чи можете ви, засвоївши великий матеріал, викласти його простою, зрозумілою мовою?

20. Чи любите ви відчувати себе господарем ситуації?

21. Чи здатні ви тримати себе в руках, опинившись у скрутному становищі? Чи можете ви спокійно відповідати на провокаційні запитання?

22. Чи подобається вам демонструвати іншим свою роботу і пояснювати, як саме ви це зробили?

23. Чи подобається вам наочно демонструвати те, про що ви говорите? Чи не хочеться вам «розіграти» те, що ви описуєте?

24. Ви оптиміст? Чи відразу відступаєте перед труднощами?

25. Чи доводилося вам брати участь у шкільних спектаклях?

26. Чи дивитесь ви людям в очі, коли з ними спілкуєтесь?

27. Чи дивитесь ви людям в очі, коли вони звертаються до вас.

28. Чи повертаються до вас учасники обговорення, коли приходить час підбивати його підсумки?

Якщо ви відповіли **«так»** щонайменше на половину запитань, у вас є непогані шанси стати першокласним оратором.

Якщо ваш результат не настільки гарний, не все ще втрачено. Ви не хитруєте самі з собою, а це, у кінцевому підсумку, найголовніше.

Тест «Як ви ставитесь до критики»

Інструкція. Виберіть одну з трьох відповідей.

1. Чи вважаєте Ви критику методом усунення недоліків в роботі певних особистостей чи колективів?

а) так, я вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу;

б) критика лише ускладнює відносини в колективі, тому я її не визнаю;

в) критика допустима, але не слід перебільшувати її значення і вдаватися до неї часто.

2. Як Ви ставитесь до публічної критики?

а) вважаю публічну критику дієвою формою усунення недоліків;

б) вважаю, що краще зробити зауваження людині наодинці, в кабінеті, ніж публічно;

в) віддаю перевагу «кулуарній критиці», тобто критиці «поза очі».

3. Чи можна критикувати керівництво?

а) так, звичайно;

б) не слід підривати авторитет керівника, тому публічно критикувати керівництво неприпустимо;

в) можна, але дуже обережно.

4. Як Ви ставитесь до самокритики?

а) намагаюсь бути об'єктивним, якщо бачу недоліки, відкрито визнаю їх сам;

б) зазвичай я знаю свої недоліки в роботі, але не кваплюсь себе критикувати;

в) критикувати себе – марна справа, оскільки вистачає тих, хто хоче тебе полаяти.

5. Висловлюючи критичні зауваження, чи намагаєтесь Ви висловлюватись м'яко, коректно, так, щоб не зачепити особистість того, кого критикуєте?

а) так, звичайно;

б) ні, вважаю, чим сильніше зачеплена особистість того, кого критикують, тим дієвіша критика;

в) все залежить від «особистості»: якщо вона дуже вразлива – враховую це.

6. Виступаючи з критичними зауваженнями, чи намагаєтесь Ви «підсолодити пігулку» вказуючи на позитивні моменти в діяльності об'єкта критики?

а) так, зазвичай намагаюсь;
б) ні, не бачу в цьому сенсу;
в) якщо погано знаю того, кого критикую, чи мені відомо, що він вразливий, тоді намагаюсь.

7. Чи дозудете Ви об'єм критики, чи намагаєтесь дотриматись деякої «міри критики»?

а) так, я намагаюсь критикувати лише за один недолік;
б) ні, зазвичай висловлюю все, що на мій погляд, погано в діяльності об'єкта критики;
в) намагаюсь обмежити поле критики предметом обговорення.

8. Чи вносите Ви в процесі критичного виступу якісь пропозиції для виправлення становища, чи обмежуєтесь тим, що вказуєте на існуючі недоліки?

а) так, я вважаю, що той, хто критикує, повинен щось запропонувати, в іншому випадку він і критикувати не має права;
б) ні, я вважаю, що основне – збагнути проблему, вказати на недолік, а як її усувати – справа служби, яку критикують чи інших компетентних органів і спеціалістів;
в) як правило, надаю перевагу конструктивній критиці, але якщо навіть і важко що-небудь запропонувати, все одно не можна замовчувати недоліки.

9. Яка, зазвичай, Ваша перша реакція на критику?

а) я намагаюсь одразу відповісти;
б) переживаю мовчки, з образою, від відповіді намагаюсь ухилятися;
в) обмірковую критику, виступати з відповіддю не кваплюсь, але, якщо наполягають, не відмовляюсь.

10. Яка поведінка характерна для Вас у відповідь на критику?

а) як правило, намагаюсь визнати критику, навіть якщо вона не зовсім об'єктивна;
б) вдаюсь до методу «захист від противного», тобто критикую того, хто критикує мене;
в) оскільки критика підриває авторитет, намагаюсь захищатись, відвести критику, вказати на пом'якшуючі обставини, супутніх винуватців.

11. Чи дратує Вас критика?

а) так, як правило;
б) не дуже;
в) це залежить від того, хто і як критикує.

12. Чи проявляється у Вас почуття неприязності до тієї людини, яка Вас критикує?

а) так, як правило;

б) ні, дуже рідко;

в) так, якщо критика несправедлива чи висловлена в образливій формі.

13. Як Ви будете свої відносини з особою, яка Вас критикує?

а) як і раніше;

б) намагаюсь при нагоді «відповісти взаємністю»;

в) деякий час «обминаю» цю людину, не вступаю з нею в контакт.

14. Як Ви ставитесь до тих, хто сам себе критикує?

а) вважаю їх «притосованцями», «боягузами», «підлабузниками»;

б) нормально ставлюсь, що тут особливого;

в) раджу надалі не квапитись із самокритикою.

15. Чи існує кримінальна відповідальність за переслідування тих, хто критикує?

а) так;

б) ні;

в) не знаю.

16. Запитання-жарт: який вислів про критику Вам імпонує?

а) критика – це ліки, їх треба вміти використовувати і приймати;

б) управлінська діяльність – також творчість, тому нехай мене оцінюють ті, кому належить, а не всяк, кому не лінь;

в) і на критику існує мода.

Визначте кількість набраних Вами балів за шкалою оцінки відповідей:

	а	б	в
1.	3	0	2
2.	3	1	0
3.	3	0	1
4.	3	2	1
5.	3	1	2
6.	2	1	3

7.	1	0	3
8.	2	1	3
9.	1	0	3
10.	2	0	1
11.	1	2	3
12.	1	3	2
13.	3	0	3
14.	1	2	1
15.	3	0	0
16.	2	0	1

8–18 балів

Ваше ставлення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Ви не любите, коли критикують Вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте почуття міри. І в тому, і в іншому випадку Ви вельми емоційні, легко збуджуєтесь, можете погарячкувати, допускати різкість. Вам необхідно виховувати «комплекс стабільності», тобто почуття впевненості в собі, в правомірності своїх дій і рішень, а для цього слід активно підвищувати свій діловий рівень, не переоцінювати себе, але й не применшувати чеснот.

19–32 бали

Ви терпимо ставитесь до критики, вважаєте її припустимим елементом управлінського життя, не переоцінюючи, однак, її значення. Вашу поведінку як у ролі того, хто критикує, так і того, кого критикують, можна охарактеризувати як «контрольовану емоційність». Ви рідко «виходите з себе». Водночас Вам притаманне почуття образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

33–46 балів

Ви по-діловому ставитесь до критики, досить спокійно її сприймаєте, мужньо і відверто визнаєте свої помилки. Зрідка у Вас виникає почуття досади на критику, однак Ви це намагаєтесь приховувати. У критичних виступах Ви не прагнете виправдатись, перекладаючи провину на інших. Знання своєї справи, впевненість в тому, що Ви на своєму місці, дають Вам змогу не перейматись особистим авторитетом, а пам'ятати лише про користь справи.

Тест «Типи поведінки в конфлікті» (К. Томас)

Інструкція. Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «неправильних». Люди різні, і кожен може висловити свою думку. Є два варіанти А і В, з яких ви повинні вибрати один, що більшою мірою відповідає вашим поглядам, відображає вашу думку про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба якомога швидше.

ТЕКСТ ОПИТУВАЛЬНИКА

1.

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

В. Замість того, щоб обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6.

А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я намагаюся домогтися свого.

7.

А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю можливим чимось поступитися, аби домогтися іншого.

8.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я насамперед намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси.

9.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виниклі розбіжності.

В. Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого.

10.

А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

А. Насамперед я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

12.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.

А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.

А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.

А. Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19.

А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20.

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21.

А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми і її спільного вирішення.

22.

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23.

А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24.

А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25.

А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Залагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь виниклі розбіжності.

30.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли домогтися успіху.

Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальника

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, ПОКЛИК.

3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24, 26А, 29А.

4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25, 27В, 30А.

Обробка результатів. У ключі кожна відповідь А чи В дає уявлення про кількісне вираження: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з зазначеною у ключі, присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вияв у нього тенденції щодо прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Методика визначення стилю взаємодії під час спілкування

Інструкція. *Це методика на виявлення мобільності людини у спілкуванні, здатності мимоволі (за власною ініціативою) коригувати, змінювати форми спілкування, які вже склалися. Кожне питання оцінюється «так» або «ні».*

1. Вважаю, що імітувати поведінку інших людей важко.
2. У моїй поведінці найчастіше відображено те, що я думаю і в чому впевнений.
3. На вечірці не намагаюся говорити або робити те, що приємно іншим.
4. Я можу захищати тільки ті дії, в які вірю.
5. Я можу розмовляти експромтом навіть на ті теми, з яких не маю майже ніякої інформації.
6. Я вважаю, що вмю проявити себе так, аби справити хороше враження на людей і розвеселити їх.
7. Якщо я не знаю, як поводитися в певній ситуації, то зорієнтуюся, спостерігаючи за поведінкою інших.
8. Можливо, з мене вийшов би хороший актор.
9. Я рідко потребую порад друзів щодо вибору книжок, музики, фільмів.
10. Людям здається, що я глибше переживаю емоції, ніж насправді.
11. Я більше сміюся, переглядаючи комедії з друзями, аніж коли дивлюся сам.
12. У групі людей я рідко буваю в центрі уваги.

13. У різних ситуаціях, з різними людьми я поводжуся по-різному.

14. Мені не дуже легко досягти того, щоб інші відчули до мене симпатію.

15. Навіть коли я не в гуморі, часто роблю вигляд, що приємно проводжу час.

16. Я не завжди такий, яким здаюся.

17. Я не стану висловлювати власну думку або поведінку, щоб сподобатися комусь або добитися прихильності.

18. Мене вважають людиною, здатною розвеселити інших.

19. Щоб сподобатися і налагодити стосунки, намагаюся насамперед робити те, чого від мене чекають.

20. Я ніколи не проявляв себе успішно в іграх, що потребували кмітливості або імпровізованих дій.

21. Мені важко змінити свою поведінку на угоду різним людям і відповідно до ситуації.

22. На вечірці я даю іншим можливість жартувати і розповідати історії.

23. У компаніях я почувуюся ніяково.

24. Якщо це буде потрібно, можу, дивлячись прямо в очі, будь-кому сказати неправду і при цьому зберігати відсторонений вираз обличчя.

25. Я можу зробити так, щоб інші були зі мною приятні, навіть якщо вони мені не подобаються.

Обробка результатів

Нарахуйте собі по одному балу за кожну відповідь «так» на твердження – 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 24, 25 і по одному балу за кожну відповідь «ні» на твердження 1, 2, 3, 4, 9, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 23.

Менше 8 балів. Вам властива стабільність моделі спілкування, деяка ригідність. Ви почуваетесь досить комфортно тільки в ситуаціях, які потребують від вас звичної поведінки, коли ви впевнені в діях і вчинках партнерів. Ви залишаєтеся самим собою навіть у тих ситуаціях, коли ваш звичний стиль поведінки зовсім недоречний. Якщо оточення спробує нав'язати вам інтенсивніший ритм спілкування, не слід дивуватися тому, що відповідатимете невлад. Вам треба починати працювати над собою – над посиленням динамізму спілкування, виробленням комунікативних прийомів, що розширюють можливості до самоуправління у спілкуванні.

8–17 балів. У вас велика потреба бути самим собою у спілкуванні, проте це не заважає вам розуміти, що аналогічна потреба є й у партнера. Тому ви будете свою поведінку залежно від ситуації, звернені до партнера, схильні до взаємодії в спілкуванні.

18–25 балів. Вас характеризують мобільність у спілкуванні, вміння пристосовуватися до поведінки партнера, готовність до діалогу, здатність змінювати стиль спілкування залежно від ситуації. Але інколи ваша динамічність у спілкуванні перетворюється у своєрідну гру. Ви можете також свідомо або несвідомо прагнути маніпулювати партнерами.

Тема: Взаємодія особистості і групи в системах управління

Визначення індексу групової згуртованості

***Інструкція.** Подано низку запитань з кількома варіантами відповідей. Слід вибрати той варіант, який найбільше відповідає означеній навчальній групі.*

1. Як би ви оцінили свою належність до групи:
 - а) почуваюся її членом, частиною колективу;
 - б) беру участь у більшості видів діяльності;
 - в) беру участь в одних видах діяльності й не беру в інших;
 - г) не відчуваю, що є членом групи;
 - д) живу та існую окремо від неї;
 - е) не знаю, важко відповісти.
2. Чи перейшли б в іншу групу, якби вам випала така нагода (без зміни інших умов):
 - а) так, дуже хотілося б перейти;
 - б) швидше б перейшов, ніж залишився;
 - в) не бачу ніякої різниці;
 - г) швидше лишився б у своїй групі;
 - д) дуже хотів би лишитися у своїй групі;
 - е) не знаю, важко сказати.
3. Які стосунки між членами вашої групи:
 - а) кращі, ніж у більшості інших груп;
 - б) приблизно такі, як і в більшості груп;
 - в) гірші, ніж у більшості груп;
 - г) не знаю.
4. Які взаємини склалися у вашій групі з викладачами:
 - а) кращі, ніж у більшості інших груп;
 - б) приблизно такі, як і в більшості груп;
 - в) гірші, ніж у більшості груп;
 - г) не знаю.
5. Яке ставлення до навчання у вашій групі:
 - а) краще, ніж у більшості інших груп;

- б) приблизно таке, як і в більшості груп;
 - в) гірше, ніж у більшості груп;
 - г) не знаю.
6. Яке ставлення до майбутньої професії у вашій групі:
- а) краще, ніж у більшості інших груп;
 - б) приблизно таке, як і в більшості груп;
 - в) гірше, ніж у більшості груп;
 - г) не знаю.
7. Ви проводите разом усією групою вільний час:
- а) частіше, ніж інші групи;
 - б) приблизно так, як і інші групи;
 - в) рідше, ніж більшість груп;
 - г) не знаю.

Відповідно до результатів підрахуйте набрану вами кількість балів, скориставшись таким «ключем»:

Індекси відповідей	Номери питань у балах						
	1	2	3	4	5	6	7
а	5	1	3	3	3	3	3
б	4	2	2	2	2	2	2
в	3	3	1	1	1	1	1
г	2	4	1	1	1	1	1
д	1	5					
е	1	1					

Максимальна сума балів (25) відповідає суб'єктивній оцінці рівня групової згуртованості як високого.

Мінімальна оцінка (7) свідчить про те, що студент упевнений у відсутності згуртованості, в роз'єднаності та індивідуалістичності членів групи. Якщо переважають відповіді «г» на 1, 2 питання і «е» – на всі інші, це свідчить про незацікавленість опитуваного в соціальних контактах, відсутність спостережливості, певний ступінь відчуження від соціуму.

Якщо середній бал усіх відповідей у групі наближається до 25, можна вважати, що ця група справді характеризується високим рівнем згуртованості, низькі ж показники свідчать про відсутність процесу інтеграції.

Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (А. С. Михалюк, Л. Ю. Шарито)

Психологічний клімат – це соціально зумовлена, відносно стійка система взаємин членів колективу. Методика допомагає виявити

емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти стосунків у колективі. Як істотну ознаку суттєвої ознаки емоційного компонента розглядають критерій привабливості – на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». При побудові запитань, спрямованих на визначення поведінкового компонента, витримують критерій «бажання – небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу під час відпочинку». Основним критерієм когнітивного компонента обрано «знання – незнання особливостей членів колективу».

Інструкція. *Треба уважно прочитати варіанти відповідей, обрати один з них і поставити поруч з ним знак «+» або відповідну оцінку.*

1. Позначте, будь-ласка, з яким із суджень ви найбільше згодні:
 - а) більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні люди;
 - б) у нашому колективі є різні люди;
 - в) більшість членів нашого колективу – малоприємні люди.
2. Чи вважаєте, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного:
 - а) ні, звичайно;
 - б) більше ні, ніж так;
 - в) не знаю, не замислювався над цим;
 - г) швидше так, аніж ні;
 - д) так, звичайно.
3. Як вам здається, чи могли б ви дати повну характеристику (5 – так; 4 – майже так; 3 – не знаю, не замислювався над цим; 2 – мабуть ні; 1 – ні):
 - а) ділових якостей більшості членів колективу;
 - б) особистісних якостей більшості членів колективу.
4. Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра **1** характеризує колектив, який вам дуже подобається, а цифра **9** – колектив, який вам дуже не подобається. Якою цифрою охарактеризували б ваш колектив?
1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Якби у вас з'явилася можливість провести канікули разом з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися:
 - а) це мене цілком влаштовує;
 - б) не знаю, не замислювався про це;
 - в) це мене зовсім не влаштовує.

6. Чи могли б ви досить упевнено сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються щодо ділових питань:

- а) ні, не міг би;
- б) не можу сказати, не замислювався;
- в) так, міг би.

7. Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра **1** відповідає нездоровій атмосфері, а цифра **9**, навпаки, – атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги тощо. Якою цифрою схарактеризували б свій колектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Чи будете прагнути після закінчення вузу зустрічатися з членами вашого колективу:

- а) так, звичайно;
- б) швидше так, аніж ні;
- в) важко сказати;
- г) швидше ні, ніж так;
- д) ні, звичайно.

Опрацювання результатів

Аналізують різні боки стосунків у колективі для кожної людини окремо. Кожний компонент тестують трьома запитаннями, відповідь на кожен з них має тільки одну з трьох можливих форм: +1, 0, -1. Для загальної характеристики компонент відповіді узагальнюють таким чином:

- 1. Позитивна оцінка (позитивні відповіді дано на всі три запитання або дві відповіді позитивні, а третя має інший знак);
- 2. Негативна оцінка (три негативні відповіді або дві негативні);
- 3. Невизначена, суперечлива оцінка (на всі три запитання відповіді невизначені; дві відповіді невизначені; одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки).

Запитання 1, 4, 7 відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначають запитаннями 3 і 6, третє запитання має дві позиції.

Будується таблиця:

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
2			
3			
п			

У кожній клітинці таблиці має стояти один із знаків: +1, 0, -1.

Потім для кожного компонента виводять середню оцінку за вибіркою. Наприклад, для емоційного компонента:

$$E = \frac{E(+)-E(-)}{n}, \quad n$$

де $E(+)$ і $E(-)$ – кількість позитивних і негативних відповідей з вибірки, n – число учасників.

Для будь-якого компонента середні оцінки можуть розміщуватися від +1 до -1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікують отримані середні. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) ділять на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки, що потрапляють у перший інтервал, вважають негативними, у другий – суперечливими, у третій – позитивними.

Обчислення допомагають вивести структуру ставлення підрозділу, що розглядають, до колективу в цілому. Тип відносин виводять аналогічно процедурі, описаній вище. Отже, враховуючи знак кожного компонента, можливі такі поєднання: 1) повністю позитивне; 2) позитивне; 3) повністю негативне; 4) негативне; 5) суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактують як дуже позитивний, у другому – як загалом позитивний, у третьому – як зовсім незадовільний, у четвертому – як загалом незадовільний, у п'ятому – вважають, що тенденції суперечливі й невизначені.

Методика діагностики суб'єктивного відчуття самотності (Д. Рассел, М. Фергюссон)

***Інструкція.** Вам пропонують ряд тверджень. Уважно їх прочитайте та оцініть з точки зору частоти їх проявів у вашому житті за допомогою оцінок: 3 – часто; 2 – інколи; 1 – рідко; 0 – ніколи.*

1. Я нещасливий, оскільки багатьма справами займаюся сам.
2. Мені немає з ким поговорити.
3. Мені дуже важко бути на самоті.
4. Мені не вистачає спілкування.
5. Я відчуваю, що мене ніхто не розуміє.
6. Я часто очікую, що хтось зателефонує або напише мені.
7. Немає нікого, до кого я міг би звернутися.
8. Я ні з ким не близький.
9. Ті, хто мене оточує, не поділяють моїх інтересів та ідей.

10. Я відчуваю себе покинутим.
11. Я не здатний почуватися вільно і спілкуватися з тими, хто мене оточує.
12. Я відчуваюся зовсім самотнім.
13. Мої соціальні стосунки і зв'язки поверхові.
14. Я дуже сумую за компанією.
15. Насправді ніхто повністю мене не знає.
16. Я відчуваюся ізольованим від інших.
17. Я нещасливий, відчуваючи себе знедоленим (знехтуваним).
18. Мені складно завести друзів.
19. Я відчуваюся виключеним та ізольованим іншими.
20. Люди навколо мене, а не зі мною.

Опрацювання результатів. Підраховують кількість набраних балів. Максимально можливий показник самотності – **60 балів**. Високий ступінь самотності – **40–60 балів**. **20–40** – середній рівень самотності. **0–20** – низький рівень самотності.

Тест сприймання індивідом групи (Є. В. Мосейко, Н. Є. Нелісова)

Методика дає змогу виявити три типи сприймання індивідом групи. При цьому показником типу даного сприймання виступає роль групи в індивідуальній діяльності працівника (студента).

1. Індивідуалістичний. Індивід сприймає групу як перешкоду для своєї діяльності або ставиться до неї нейтрально. Група не являє собою самостійної цінності для індивіда. Це проявляється в ухиленні від спільних форм діяльності, у проведенні індивідуальної роботи, в обмеженні контактів.

2. Прагматичний. Індивід сприймає групу як засіб, що сприяє досягненню тих чи тих індивідуальних цілей. Група сприймається й оцінюється з точки зору її корисності для індивіда. Перевага віддається компетентнішим членам групи, здатним допомогти, взяти на себе розв'язання складної проблеми або стати джерелом потрібної інформації.

3. Колективістський. Індивід сприймає групу як самостійну цінність. На перший план для індивіда виступають проблеми групи та окремих її членів, спостерігається зацікавленість в успіхах як кожного члена групи, так і групи в цілому, прагнення зробити свій внесок у групову діяльність. Є потреба в колективних формах роботи.

Методика виявляє перевагу того чи іншого типу сприймання групи в досліджуваного індивіда.

Інструкція. Це дослідження спрямоване на поліпшення організації трудового (навчального) процесу. На кожен пункт

анкети можливі три відповіді; виберіть ту, яка найточніше відображає вашу точку зору. Букву, яка відповідає вашій відповіді, впишіть навпроти відповідного номера запитання. На кожне запитання можлива лише одна відповідь.

1. Найкращими партнерами в групі вважаю тих, хто:
 - А – знає більше, ніж я;
 - Б – усі питання намагається розв’язати разом;
 - В – не відволікає уваги викладача.
2. Найкращими викладачами є ті, хто:
 - А – має індивідуальний підхід;
 - Б – створює умови для допомоги з боку інших;
 - В – створює у колективі атмосферу, де ніхто не боїться висловлюватися.
3. Я радий, коли мої друзі:
 - А – знають більше за мене і можуть мені допомогти;
 - Б – уміють самостійно, не заважаючи іншим, домагатися успіхів;
 - В – допомагають іншим, коли з’явиться така нагода.
4. Найбільше мені не подобається, коли в групі:
 - А – нікому допомагати;
 - Б – мені заважають виконувати завдання;
 - В – інші підготовлені гірше за мене.
5. Мені здається, що я здатний на максимальне, коли:
 - А – можу отримати допомогу і підтримку з боку інших;
 - Б – мої зусилля достатньо оцінені, є нагорода;
 - В – є змога проявити ініціативу, корисну для всіх.
6. Мені подобаються колективи, в яких:
 - А – кожен зацікавлений у поліпшенні результатів усіх;
 - Б – кожен зайнятий власною справою і не заважає іншим;
 - В – кожна людина може використовувати інших для розв’язання своїх завдань.
7. Студенти оцінюють як найгірших тих викладачів, які:
 - А – створюють дух суперництва між студентами;
 - Б – не надають їм достатньо уваги;
 - В – не створюють умов, щоб група допомагала їм.
8. Найбільше задоволення в житті дає:
 - А – можливість працювати, коли тобі ніхто не заважає;
 - Б – можливість отримати нову інформацію від інших;
 - В – можливість робити корисне іншим.
9. Основна роль школи має полягати:
 - А – у вихованні людей з розвиненим почуттям обов’язку перед іншими;
 - Б – у підготовці пристосованих до самостійного життя людей;

В – у підготовці людей, що вміють здобувати користь із спілкування з іншими.

10. Якщо перед групою стоїть проблема, то я:

А – бажаю, щоб інші розв'язали її;

Б – надаю перевагу самостійній роботі, не покладаючись на інших;

В – намагаюся докласти зусиль, щоб спільно розв'язати проблему.

11. Я б навчався краще, якби викладач:

А – мав до мене індивідуальний підхід;

Б – створював умови для отримання мною допомоги від інших;

В – заохочував ініціативу студентів, спрямовану на досягнення спільного успіху.

12. Немає нічого гіршого за те, коли:

А – ти не в змозі самостійно досягнути успіху;

Б – відчуваєшся непотрібним у групі;

В – тобі не допомагають ті, хто тебе оточує.

13. Найбільше я ціную:

А – особистий успіх, у якому є заслуга друзів;

Б – спільний успіх, у якому є і мій внесок;

В – успіх, досягнутий власними зусиллями.

14. Я хотів би:

А – працювати у колективі, в якому застосовують основні прийоми та методи спільної роботи;

Б – працювати індивідуально з викладачем;

В – працювати з людьми, компетентними в цій галузі.

Опрацювання результатів. За допомогою ключа підраховують бали за кожним типом сприймання індивідом групи. Кожну відповідь оцінюють одним балом. Бали за всіма 14 пунктами підраховують за кожним типом окремо. Загальна сума балів за всіма типами для кожного досліджуваного має становити 14.

I – Індивідуалістичний тип

II – Прагматичний

K – Колективістський.

Результати записують так: $iI + mII + nK$,

де **i, m, n** – кількість балів, отриманих за відповідним типом.

Ключ

Тип сприймання	Запитання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Індивідуалістичне	В	А	Б	Б	Б	Б	А	Б	Б	А	А	В	Б	
Колективістське	Б	В	В	А	В	А	А	В	А	В	В	Б	Б	А
Прагматичне	А	Б	А	В	А	В	В	Б	В	А	Б	В	А	В

ТЕСТИ ОСОБИСТІСНОГО САМОПІЗНАННЯ

Діагностика темпераменту і його властивостей

Інструкція. Відмітьте знаком «плюс» ті якості, що, як Ви вважаєте, без усякого сумніву є наявними у Вас.

I. Якщо Ви:

- ✓ непосидючі, метушливі;
- ✓ невитримані, запальні;
- ✓ нетерплячі;
- ✓ різкі і прямолінійні по відношенню до людей;
- ✓ рішучі й ініціативні;
- ✓ енергійні;
- ✓ спритні в суперечці;
- ✓ працюєте ривками;
- ✓ схильні до ризику
- ✓ часом здатні на необдумані вчинки;
- ✓ володієте швидкою жагучою мовою;
- ✓ невірні до гарячості;
- ✓ агресивні, забіяка;
- ✓ нетерпимі до недоліків;
- ✓ маєте виразну міміку;
- ✓ здатні швидко діяти і вирішувати;
- ✓ невпинно прагнете до новизни;
- ✓ володієте різкими рвучкими рухами;
- ✓ наполегливі в бажаннях;
- ✓ схильні до різних змін настрою – то ви **холерик**.

II. Якщо Ви:

- ✓ веселі і життєрадісні;
- ✓ енергійні і діловиті;
- ✓ часто не доводите до кінця розпочату справу;
- ✓ схильні переоцінювати свої можливості;
- ✓ здатні швидко схоплювати нове;
- ✓ мінливі в інтересах і прихильностях;
- ✓ легко переживаєте невдачі і неприємності;
- ✓ легко пристосовуєтеся до різних обставин;
- ✓ із захопленням беретеся за будь-яку справу;
- ✓ швидко холонете, якщо справа перестає Вас цікавити;
- ✓ швидко включаєтеся до нової роботи і швидко переключаєтеся з однієї роботи на іншу;

✓ відчуваєте, що одноманітність буденної кропіткої роботи є для Вас тягарем;

- ✓ товариські і чуйні;
- ✓ витривалі і працездатні;
- ✓ маєте швидку і виразну мову, виразну міміку;
- ✓ зберігаєте самовладання в складній обстановці;
- ✓ маєте бадьорий настрій;
- ✓ швидко засинаєте і швидко просипаєтеся;
- ✓ виявляєте поспішність при прийнятті рішень;
- ✓ схильні іноді покрасуватися – то ви **сангвінік**.

III. Якщо Ви:

- ✓ спокійні та холоднокровні;
- ✓ послідовні та докладні в справах;
- ✓ обережні та розважливі;
- ✓ вмієте чекати;
- ✓ мовчазні і не полюблюєте балакати марно;
- ✓ володієте спокійною рівномірною мовою;
- ✓ стримані та терплячі;
- ✓ доводите розпочату справу до кінця;
- ✓ не розтрачуєте даремно сили;
- ✓ строго дотримуєтеся виробленого розпорядку;
- ✓ легко стримуєте пориви;
- ✓ мало сприйнятливі до схвалення й осудження;
- ✓ незлобливі;
- ✓ постійні у своїх смаках і схильностях;
- ✓ повільно включаєтеся в роботу;
- ✓ рівні у відносинах з усіма;
- ✓ любите порядок та акуратність;
- ✓ важко пристосовуєтеся до нових умов;
- ✓ інертні і малорухомі;
- ✓ маєте витримку – то ви **флегматик**.

IV. Якщо Ви:

- ✓ соромливі;
- ✓ губитеся в новій обстановці;
- ✓ відчуваєте труднощі при встановленні контакту з незнайомими людьми;
- ✓ часто піддаєте сумніву свої сили і можливості;
- ✓ легко переносите самотність;
- ✓ почуваєте пригніченість при невдачах;

- ✓ схильні занурюватися в себе;
- ✓ швидко стомлюєтеся;
- ✓ маєте тиху мову;
- ✓ мимоволі пристосовуєтеся до характеру співрозмовника;
- ✓ вразливі;
- ✓ сприйнятливі до заохочення й осуду;
- ✓ висуваєте високі вимоги до себе;
- ✓ схильні до розважливості;
- ✓ чутливі і легко вразливі;
- ✓ дуже вразливі;
- ✓ потайні й нетовариські;
- ✓ боязкі;
- ✓ часто покірливі та покірні;
- ✓ схильні до самоаналізу – то ви **меланхолік**.

Критерії для висновків

Якщо кількість позитивних відповідей того чи іншого типу складає 15–20, то це означає, що у Вас яскраво виражені риси даного темпераменту.

Остаточний висновок можна зробити, проставивши результати роботи над опитувальником у наступну формулу:

$$T = X \cdot \left(\frac{A_X}{A} \cdot 100\% \right) + C \cdot \left(\frac{A_C}{A} \cdot 100\% \right) + \Phi \cdot \left(\frac{A_\Phi}{A} \cdot 100\% \right) + M \cdot \left(\frac{A_M}{A} \cdot 100\% \right),$$

де T – Ваш темперамент,

X – холерик,

C – сангвінік,

Φ – флегматик,

M – меланхолік,

A – загальна кількість поставлених Вами плюсів по всіх типах,

A_X – кількість плюсів у блоці холерика, A_C – кількість плюсів у блоці сангвініка,

A_Φ – кількість плюсів у блоці флегматика, A_M – кількість плюсів у блоці меланхоліка.

Якщо у Вас за якимось типом результат виявиться 50 % і вище, то даний тип темпераменту є для Вас домінуючим.

Методика «Ваш творчий потенціал»

Інструкція. *Виберіть відповідь і позначте її:*

1. *Чи можна, на Вашу думку, змінити світ на краще?*
 - а) так;
 - б) ні, він і так досконалий;
 - в) так, у деяких аспектах.
2. *Чи думаєте Ви, що також можете брати участь у значному перетворенні світу?*
 - а) так, здебільшого;
 - б) ні;
 - в) так, в окремих випадках.
3. *Чи вважаєте Ви, що якась із Ваших ідей могла б привести до значного прогресу в тій сфері діяльності, в якій Ви будете працювати?*
 - а) так;
 - б) так, за сприятливих обставин;
 - в) лише деякою мірою.
4. *Чи вважаєте Ви, що в майбутньому будете відігравати настільки важливу роль, що зможете щось принципово змінити?*
 - а) так, без сумніву;
 - б) малоймовірно;
 - в) можливо.
5. *Відважуючись розпочати яку-небудь справу, чи впевнені Ви у своєму успіху?*
 - а) так;
 - б) часто сумніваюсь;
 - в) так, часто.
6. *Чи відчуваєте Ви потребу зайнятися проблемою, про яку абсолютно нічого не знаєте?*
 - а) так, невідоме приваблює мене;
 - б) невідоме мене не приваблює;
 - в) залежно від теми.
7. *Коли Вам трапляється займатися невідомою справою, чи відчуваєте потребу досягнути в ній досконалості?*
 - а) так;
 - б) буду задоволеним тим, що зумію досягнути;
 - в) так, але тільки в тому випадку, коли це мені до вподоби.

8. *Якщо тема, яку Ви не знаєте, Вас зацікавить, чи відчуваєте Ви потребу вивчити її досконало?*

- а) так;
- б) ні, тільки основні моменти;
- в) ні, тільки щоб задовольнити свою цікавість.

9. *Коли невдача:*

- а) якийсь час дієте далі, не зважаючи на здоровий глузд;
- б) розумієте, що Ваше починання нездійсненне;
- в) робите далі свою справу, навіть коли причини невдачі здаються Вам неподоланими?

10. *Чи вважаєте Ви, що професію слід обирати залежно від:*

- а) своїх можливостей і подальших перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, важливості професії, потреби в ній;
- в) привілеїв, які вона забезпечує?

11. *Подорожуючи, чи зможете Ви легко повторити маршрут, по якому уже раз проїхали?*

- а) так;
- б) ні, боюсь заблукати;
- в) так, але тільки тоді, коли він привернув мою увагу і запам'ятався.

12. *Якщо Ви брат участь у розмові, чи зможете легко пригадати всі вислови?*

- а) так, легко;
- б) часто забуваю частину з них;
- в) так, але лише ті, що мене зацікавили.

13. *Почувши слово іноземною мовою, чи зможете відтворити його без помилок по складах, хоч і не розумієте його значення?*

- а) так;
- б) так, якщо це слово легко запам'ятати;
- в) повторите, але не зовсім правильно.

14. *У вільний час Ви віддаєте перевагу:*

- а) побути наодинці, щоб поміркувати;
- б) уникаю самотності;
- в) мені байдуже – бути на самоті чи в компанії.

15. *Виконуючи роботу, Ви вважаєте її завершеною, якщо:*

- а) вона доведена Вами до кінця, і все зроблено на відмінно;
- б) Ви більш-менш задоволені;
- в) Вам ще не все вдалося зробити до кінця.

16. Коли Ви один:

- а) любите помріяти про якісь абстрактні речі;
- б) прагнете в будь-який спосіб знайти конкретну справу;
- в) іноді любите помріяти, іноді поміркувати над важливими

для Вас питаннями.

17. Коли якась ідея оволодіває Вами, то Ви будете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким перебуваєте;
- б) усамітніться і цілком зануритеся у роздуми;
- в) тільки там, де буде не занадто шумно.

18. Коли Ви відстоюєте якусь ідею:

а) можете відмовитися від неї, якщо почуєте переконливі аргументи опонента;

б) обстоюєте свою думку, незалежно від почутих аргументів;

в) змінюєте думку, якщо натрапляєте на сильний опір.

Обробка й аналіз результатів

Підрахуйте бали за такою шкалою: «а» – 3 бали, «б» – 1 бал, «в» – 2 бали.

Питання 1, 6, 7 і 8 визначають межі вашої допитливості, 2, 3, 4, 15 – віру в себе, 10 – честолюбство, 12 і 13 – слухову пам'ять, 11 – зорову пам'ять, 14 – прагнення бути незалежним, 16 і 18 – здатність до абстрагування, 17 – ступінь зосередженості. Ці здібності становлять основні якості творчої особистості, а загальна сума балів показує рівень Вашого творчого потенціалу:

49 і більше. Ви маєте значний творчий потенціал, який дає Вам змогу мати багатий вибір тем для творчості. Якщо Ви зумієте скористатися цими здібностями і втілити їх у справу, то Вам стануть доступними всі види творчості.

48–24 бали. У Вас наявний середній творчий потенціал. Ви володієте частиною якостей, які дають Вам можливість займатися творчістю, але Вам заважають буденні проблеми. Однак не настільки, щоб Ви не могли себе виявити як творча особистість, якщо справді, цього забажаєте. Для Вас корисно знати, яких саме якостей Вам бракує, щоб спробувати набути їх.

23 і менше балів. Ваш творчий потенціал, на жаль, слабо виражений. Ви недооцінюєте свої можливості. Брак віри у власні сили змушує Вас думати, що Вам не дано творити. Усвідомте ці свої слабкості і спробуйте їх подолати. Торуйте всі шляхи, що ведуть до творчості.

Методика діагностики рівня емпатії

Інструкція. Якщо Ви згодні з наведеними твердженнями, поставте поруч з їхніми номерами знак «+», якщо незгодні, то знак «-»:

1. Я маю звичку уважно вивчати обличчя і поведінку людей, щоб зрозуміти їхній характер, схильності, здібності.
2. Якщо оточення виявляє ознаки нервовості, я зазвичай зберігаю спокій.
3. Я більше довіряю доказам свого розуму, ніж інтуїції.
4. Я вважаю цілком доречним для себе цікавитися домашніми проблемами товаришів по службі.
5. Я можу легко викликати довіру в людини, якщо буде потрібно.
6. Зазвичай я з першої зустрічі знаходжу «споріднену душу» у новій людині.
7. Із цікавості я, звичайно розпочинаю розмову з випадковими попутниками в потязі або літаку про життя, роботу, політику.
8. Я втрачаю душевний спокій, якщо інші люди чимось пригнічені.
9. Моя інтуїція – надійніший засіб розуміння інших людей, ніж знання або досвід.
10. Виявляти цікавість до внутрішнього світу іншої особистості – безтактно.
11. Часто своїми словами я кривджу близьких мені людей, не помічаючи цього.
12. Я легко можу уявити себе якоюсь твариною, відчуті її звички і стани.
13. Я інколи розмірковую про причини вчинків людей, які стосуються мене безпосередньо.
14. Я рідко беру близько до серця проблеми своїх друзів.
15. Зазвичай за кілька днів я відчуваю, що має щось статися з близькою мені людиною, і передчуття справджуються,
16. У спілкуванні з діловими партнерами звичайно намагаюся уникати розмов про особисте.
17. Іноді близькі дорікають мене в нечуйності, неухважності до них.
18. Мені легко вдається, наслідуючи людей, копіювати їхню інтонацію, міміку.
19. Мій зацікавлений погляд часто бентежить нових партнерів.
20. Чужий сміх звичайно заражає мене.

21. Часто, діючи навмання, я знаходжу правильний підхід до людини.

22. Плакати від щастя нерозумно.

23. Я здатний повністю поєднатися з коханою людиною, начебто розчинившись у ній.

24. Мені рідко зустрічалися люди, яких я розумів би без зайвих слів.

25. Я мимоволі або з цікавості часто підслуховую розмови сторонніх людей.

26. Я можу бути спокійним, навіть якщо всі навколо мене хвилюються.

27. Мені простіше підсвідомо відчутти сутність людини, ніж зрозуміти її, «розклавши по полицках».

28. Я спокійно ставлюся до дрібних неприємностей, що трапляються в кого-небудь із членів сім'ї.

29. Мені було б важко задушевно, довірливо розмовляти з настороженою, замкнутою людиною.

30. У мене творча натура – поетична, художня, артистична.

31. Я без особливої зацікавленості вислуховую сповіді нових знайомих.

32. Я хвилююся, коли бачу людину, яка плаче.

33. Моє мислення більше вирізняється строгістю, послідовністю, конкретністю, ніж інтуїцією.

34. Коли друзі починають говорити про свої неприємності, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

35. Якщо я бачу, що в когось з близьких погано на душі, то зазвичай втримуюся від розпитувань.

36. Мені важко зрозуміти, чому дрібниці можуть так сильно засмучувати людей.

Обробка й аналіз результатів. Нижче наведено шість шкал із номерами конкретних тверджень. Підрахуйте кількість відповідей, що відповідають «ключу» кожної шкали (кожна відповідь, що збіглася, з урахуванням знаку, оцінюється балом), а потім визначте їх загальну суму.

1. Раціональний канал емпатії: 1+, 7+, 13–, 19+, 25i, 31–.

2. Емоційний канал емпатії: 2–, 8+, 14–, 20+, 26–, 32+.

3. Інтуїтивний канал емпатії: 3–, 9+, 15+, 21 +, 27+, 33–.

4. Настанови, що сприяють емпатії: 4+, 10–, 16–, 22–, 28–, 34–.

5. Проникна здатність у емпатії: 5+, 11–, 17–, 23–, 29–, 35–.

6. Ідентифікація в емпатії: 6+, 12+, 18+, 24–, 30+, 36–.

Аналізуються показники окремих шкал і загальна сума рівня емпатії. Оцінки по кожній шкалі можуть варіюватися від 0 до 6 балів і вказують на значущість конкретного параметра (каналу) у структурі емпатії. Шкальні оцінки викопують допоміжну роль в інтерпретації основного показника – рівня емпатії. Сумарний показник теоретично може змінюватися в межах від 0 до 36 балів.

Раціональний канал емпатії характеризує спрямованість уваги, сприйняття і мислення адресанта емпатії на сутність будь-якої іншої людини, на її стан, проблеми, поведінку. Це спонтанний інтерес до іншого, що відкриває канали емоційного та інтуїтивного відображення партнера. У раціональному компоненті емпатії не слід шукати логіки або мотивації інтересу до іншого. Партнер привертає увагу своєю звичайністю, що дозволяє адресантові емпатії неупереджено виявляти його сутність.

Емоційний канал емпатії. Фіксується здатність адресанта емпатії емоційно резонувати з оточенням – співпереживати, співчувати. Емоційна чутливість у цьому разі стає засобом «входження» в енергетичне поле партнера. Зрозуміти його внутрішній світ, прогнозувати поведінку й ефективно впливати можна тільки тоді, коли відбулося енергетичне підлаштування адресата емпатії. Співучасть і співпереживання відіграють роль сполучної ланки, провідника від адресанта емпатії до адресата емпатії та навпаки.

Інтуїтивний канал емпатії. Висока оцінка свідчить про здатність бачити поведінку партнерів, діяти в умовах дефіциту початкової інформації про них, спираючись на досвід, що зберігається в підсвідомості. На рівні інтуїції відшукуються й узагальнюються різні відомості про партнерів. Інтуїція, напевно, менше залежить від оцінних стереотипів, ніж осмислене сприйняття партнерів.

Настанови, що сприяють або перешкоджають емпатії, відповідно полегшують або ускладнюють дії всіх комунікативних каналів. Ефективність емпатії, ймовірно, знижується, якщо людина намагається уникати особистих контактів, вважає недоречним виявляти цікавість до іншої особистості, переконує себе спокійно ставитися до переживань і проблем інших людей. Подібні умонастрої різко обмежують діапазон емоційної чутливості та емпативного сприйняття. Навпаки, різні канали емпатії діють активніше і надійніше, якщо немає перешкод від настанов особистості.

Проникна здатність у емпатії розцінюється як важлива комунікативна властивість людини, що дозволяє створювати атмосферу щирості, довіри, задушевності. Кожен з нас своєю поведінкою і ставленням до партнерів сприяє інформаційно-енергетичному обміну або перешкоджає йому. Розслаблення партнера сприяє емпатії, а атмосфера напруженості, неприродності, підозрливості перешкоджає розкриттю й емпативному розумінню.

Ідентифікація – ще одна неодмінна умова успішної емпатії. Це уміння зрозуміти іншого на основі співпереживань, уміння уявити себе на місці партнера. В основі ідентифікації такі властивості: легкість, рухливість і гнучкість емоцій, здатність до наслідування.

При сумарному показнику за всіма шкалами:

30 балів і більше – у людини дуже високий рівень емпатії;

29–22 – середній рівень емпатії;

21–15 – занижений рівень емпатії;

менше 14 балів – дуже низький.

Тест вербальний

для дослідження рівня креативності

Завдання.

1. *Утворіть якнайбільше слів, що починаються з:*

1) про....

2) де....

По 2 хвилини на 1, 2. Підраховується сума всіх слів.

2. *Підберіть якнайбільше слів із закінченням:*

1) ...ття.

2) ...инт.

По 2 хвилини на 1, 2. Підраховується сума всіх слів.

3. *Вам пропонується 4 початкові букви для 4 слів. Складіть із цих 4 слів речення. Придумайте якнайбільше речень.*

1) М, П, В, А.

2) З, К, Д, І.

По 3 хвилини на 1, 2. Підраховується сума всіх речень.

4. *Часто довгі назви позначають початковими літерами, наприклад: ООН, МВФ. Перед Вами абрєвіатури вигаданих назв, але Ви спробуйте їх розшифрувати, придумавши свої назви.*

НПВ, АНЛО, ТЕФ, КОРА, МУГ, ЛП, ПАРА, УГАТ, СВС, АДОК.

Можна дати і кілька варіантів розшифровки кожного скорочення.

Час – 5 хвилин на все. Підраховується сума всіх запропонованих розшифровок.

5. *Напишіть якнайбільше предметів чи речей, що відзначаються даною якістю:*

- 1) що можна згинати.
- 2) м'який.

По 2 хвилини на 1, 2. Підраховується сума названих предметів чи речей.

6. *Якими ще іншими словами можна виразити:*

- 1) поняття «прекрасне»;
- 2) поняття «сміливий».

По 2,5 хвилини на 1, 2. Підраховується сума придуманих синонімів.

7. *До будь-якого повсякденного предмета Ви повинні придумати якнайбільше незвичайних способів застосування:*

- 1) порожня консервна банка.
- 2) цегла.

По 2,5 хвилини на 1, 2. Підраховується сума відповідей.

Обробка результатів. При підведенні підсумків результат всіх семи завдань необхідно розділити на 7. Отримане число і є показником креативності.

Критерії:

- 1–2 бали – низький результат;
- 3–4 бали – результат нижче середнього;
- 5 балів – середній показник;
- 6 балів – показник вище за середній;
- 7 балів – високий показник;
- 8–9 балів – дуже високий показник.

Методика «Тип мислення»

(За кн.: Методика «Тип мышления» / Резапкіна Г. В. Отбор в профильные классы. М.: Генезис, 2005 г.).

Інструкція. «У кожної людини домінує певний тип мислення. Цей опитувальник допоможе Вам визначити тип свого мислення. Якщо згодні з виразом, в бланку поставте «+», якщо ні «-».»

Текст опитувальника

1. Мені легше щось зробити самому, ніж пояснювати іншому.
2. Мені цікаво складати комп'ютерні програми.
3. Я люблю читати книжки.
4. Мені подобається живопис, скульптура, архітектура.
5. Навіть у налагодженій справі я намагаюся дещо покращити.

6. Я краще розумію, якщо мені пояснюють на предметах або малюнках.

7. Я люблю грати в шахи.

8. Я легко висловлюю свої думки як в усній, так і в письмовій формі.

9. Коли я читаю книжку, я чітко бачу її героїв та події, які в ній змальовуються.

10. Я надаю перевагу самостійному плануванню своєї роботи.

11. Мені подобається все робити своїми руками.

12. У дитинстві я створював свій шифр для переписки з друзями.

13. Я надаю велике значення сказаному слову.

14. Знайомі мелодії викликають у мене в голові певні картини.

15. Різноманітні захоплення роблять життя людини багатше та яскравіше.

16. При вирішуванні задачі мені легше йти методом спроб та помилок.

17. Мені цікаво розбиратися у природі фізичних явищ.

18. Мені цікава робота ведучого телерадіопрограм, журналіста.

19. Мені легко уявити предмет чи тварину, яких немає у природі.

20. Мені більше подобається процес діяльності, ніж сам результат.

21. Мені подобалось в дитинстві збирати конструктор з деталей лего.

22. Я надаю перевагу точним наукам (математика, фізика).

23. Мене захоплює точність та глибинність деяких віршів.

24. Знайомий запах викликає у моїй пам'яті події минулого.

25. Я не хотів би підпорядковувати своє життя певній системі.

26. Коли я чую музику, мені хочеться танцювати.

27. Я розумію красу математичних формул.

28. Мені легко говорити перед будь-якою аудиторією.

29. Я люблю відвідувати виставки, вистави, концерти.

30. Я піддаю сумніву навіть те, що для інших є очевидним.

31. Я люблю займатися рукоділлям, щось майструвати.

32. Мені б було цікаво розшифрувати древні тайнописи.

33. Я легко засвоюю граматичні конструкції мови.

34. Я згоден з Ф. М. Достоевським, що краса врятує світ.

35. Не люблю ходити одним і тим же шляхом.

36. Істинне тільки те, до чого можна доторкнутися руками.

37. Я легко запам'ятовую формули, символи, умовні позначення.

38. Друзі люблять слухати, коли я їм щось розповідаю.

39. Я легко можу уявити в образах зміст розповіді чи фільму.

40. Я не можу заспокоїтись, доки не доведу свою роботу до бездоганності.

Обробка результатів

Ключ

№	Тип мислення	Питання
1.	Предметно-дійове	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36
2.	Абстрактно-символічне	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37
3.	Словесно-логічне	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38
4.	Наочно-образне	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39
5.	Креативність (творчість)	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40

Підрахуйте кількість плюсів у кожній з п'яти ліній. Кожна лінія відноситься до певного типу мислення. Кількість балів у кожній стрічці вказує на рівень розвитку даного типу мислення:

0–2 – низький,

3–5 – середній,

6–8 – високий.

Інтерпретація результатів

Тип мислення – індивідуальний спосіб перетворення інформації. Знаючи свій тип мислення, можна прогнозувати успішність в конкретних видах професійної діяльності.

Виокремлюють 4 базових типи мислення, кожний з яких володіє специфічними характеристиками: предметне, образне, знакове та символічне мислення. У даній версії опитувальника типи мислення уточнені у співвідношенні з наявними у вітчизняній психології класифікаціями (предметно-дійове, абстрактно-символічне, словесно-логічне, наочно-образне).

Незалежно від типу мислення людина може характеризуватися певним рівнем креативності (творчих здібностей). Профіль мислення, який відображає домінуючі способи переробки інформації та рівень креативності, є найважливішою індивідуальною характеристикою людини, визначаючою її стиль діяльності, схильності, інтереси та професійну спрямованість.

Предметно-дійове мислення притаманне людям справи. Вони засвоюють інформацію через рухи. Зазвичай вони володіють хорошою координацією дій. Їх руками створений весь оточуючий нас предметний світ. Вони керують машинами, стоять біля станків, збирають комп'ютери. Без них неможливо реалізувати найблискавішу ідею. Цей тип мислення важливий для спортсменів, танцюристів, артистів.

Абстрактно-символічним мисленням володіє багато вчених – фізики-теоретики, математики, економісти, програмісти, аналітики. Вони можуть засвоювати інформацію за допомогою математичних кодів, формул та операцій, до яких не можна ні доторкнутися, ні уявити. Завдяки особливостям такого мислення, на основі гіпотези, зроблені численні відкриття у всіх галузях науки.

Словесно-логічне мислення виокремлює людей з яскраво вираженим вербальним інтелектом (от лат. Verbalis – словесний). Завдяки розвинутому словесно-логічному мисленню вчений, викладач, перекладач, письменник, філолог, журналіст можуть сформулювати свої думки та донести їх до людей. Це вміння необхідне керівникам, політикам та громадським діячам.

Наочно-образним мисленням володіють люди з художнім складом розуму, які можуть уявити і те, що було, і те, чого ніколи не було і не буде – художники, поети, письменники, режисери. Архітектор, конструктор, дизайнер, режисер мають володіти розвинутим наочно-образним мисленням.

Креативність – це здатність міркувати творчо, знаходити нестандартні рішення задач. Оригінальність мислення, варіативність, гнучкість – нічим не замінна якість, яка виокремлює людей талановитих у будь-якій сфері діяльності.

У чистому вигляді ці типи мислення майже ніколи не зустрічаються. Для багатьох професій необхідно поєднання різних типів мислення, наприклад, для психолога. Таке мислення називають *синтетичним*.

Визначений провідний тип мислення варто співвіднести з обраним видом діяльності чи профілем навчання. Яскраво виражений тип мислення надає деякі переваги у засвоєнні відповідних видів діяльності. Але найважливішими є здібності та інтерес до майбутньої професії.

Бланк відповідей

П-Д 1 6 11 16 21 26 31 36

А-С 2 7 12 17 22 27 32 37

С-Л 3 8 13 18 23 28 33 38
Н-О 4 9 14 19 24 29 34 39
К 5 10 15 20 25 30 35 40

Тест на визначення потреби в спілкуванні

(відповіді оцінюють: «так» чи «ні»)

1. Мені приємно брати участь у різних урочистостях.
2. Я не можу пригасити свої бажання, навіть коли вони суперечать бажанням моїх друзів.
3. Мені подобається виявляти до когось свою прихильність.
4. Я більше сконцентрований на завоюванні впливу, ніж дружби.
5. Я відчуваю, що стосовно друзів у мене більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіх мого товариша, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я маю комусь у чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають, коли я серед друзів.
9. Мої друзі мені обридли.
10. Коли я роблю важливу справу, присутність людей мене дратує.
11. «Притиснутий до стіни», я кажу лише ту частину правди, яка, на мою думку, не завадить моїм друзям та знайомим.
12. У складній ситуації думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.
13. Неприємності у друзів викликають у мене таке співчуття, що я можу захворіти.
14. Мені приємно допомагати іншим, навіть коли це становить для мене значні труднощі.
15. Через повагу до друга можу погодитися з його думкою, навіть коли він не правий.
16. Мені більше до вподоби пригодницькі оповідання, ніж оповідання про кохання.
17. Сцени насилля в кіно викликають у мене огиду.
18. На самоті я відчуваю тривогу і напруженість більше, ніж коли буваю серед людей.
19. Найбільшою радістю в житті я вважаю спілкування.
20. Мені шкода безпритульних котів та собак.
21. Я вважаю за краще мати менше друзів, зате близьких.

22. Мені подобається бувати серед людей.
23. Я довго переживаю сварки з близькими.
24. У мене значно більше близьких друзів, ніж в інших людей.
25. Я більше прагну досягти чогось у житті, ніж дружби.
26. Я більше довіряю власним інтуїції та враженням про людей, ніж судженням про них інших людей.
27. Я надаю більшого значення матеріальному забезпеченню і благополуччю, ніж радощам спілкування з приємними мені людьми.
28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.
29. Щодо мене люди часто бувають невдячними.
30. Мені подобаються розповіді про безкорисливу дружбу.
31. Заради друга можу пожертвувати власними інтересами.
32. У дитинстві у нас була компанія, яка завжди трималася разом.
33. Якби я був журналістом, то із задоволенням писав би про силу дружби.

Підрахуйте кількість відповідей «ні» на запитання – 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29 і кількість відповідей «так» на всі інші запитання, додайте їх. Якщо здобута сума менша 23 балів – потреба в спілкуванні дуже низька, 23–26 – низька, 27–28 – середня, 29–30 – висока, 31 і вище – дуже висока.

Тест на схильність до самотності

Інструкція. Відповіді оцінюють: «так» чи «ні».

1. Чи можете після занять один вирушити блукати містом?
2. Чи вважаєте катастрофічною ситуацію, коли вам ні з ким поїхати відпочивати (немає компанії)?
3. За дві години у вас цікава зустріч. Чи можете чимось зайняти себе на цей час?
4. Ви любите дивитися на полум'я вогнища?
5. Коли зайняті чимось важливим, чи дратують вас телефонні дзвінки?
6. Чи любите ходити пішки?
7. Чи можете зустріти Новий рік на самоті й лишитися при цьому в добромуморі?
8. Чи багато гостей ви зазвичай запрошуєте на день народження?
9. Чи почуваетесь вільно у компанії чотирьох незнайомих людей?

10. Ви в чужому місті й не можете знайти потрібну вулицю. Як вчините:

- а) запитаете в перехожого;
- б) звернетесь у довідкове бюро міськдовідки;
- в) спробуєте знайти самі.

11. Чи любите ви подарунки?

12. Чи мріяли стати актором?

Обробка результатів. Нарахуйте собі по одному балу за відповідь «так» на запитання 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10б, 12; за відповіді «ні» – на запитання 2, 8, 9, 11; два бали за відповідь «так» на запитання 10в.

Понад 8 балів – ви, безумовно, схильні до самотності, любите подумати, проаналізувати різні ситуації, просто помріяти або спостерігати. За такого способу життя можна стати відлюдкуватим. **4–8 балів** – ви в міру комунікабельні, але інколи вам просто слід побути на самоті, щоб упорядкувати думки і почуття. Але провівши кілька годин на самоті, ви знову із задоволенням спілкуєтеся з людьми. **Менше ніж 4 бали** – ви людина дуже комунікабельна, не любите самотності. Складається враження, що ви дуже рідко обдумуєте свої дії, забуваєте, що кілька годин, які провели на самоті, можуть зменшити ймовірність багатьох життєвих помилок.

Методика вивчення терплячості

Інструкція. Дайте відповідь, чи згодні ви з запропонованими нижче твердженнями. Якщо ви згодні, то поставте «+», якщо не згодні, то «-».

1. Втома, як правило, є причиною того, що я кидаю розпочату справу.
2. Буває, що мені бракує терпіння дочитати до кінця нудну книгу.
3. Довгі черги виводять мене з себе, я просто йду.
4. Я можу довго зносити больові відчуття.
5. Я можу довго терпіти спрагу.
6. Тривалі дієти – це не для мене.
7. На тренуваннях я перестаю виконувати вправи, як тільки відчую втому.
8. Зазвичай я доводжу до кінця будь-яку нудну роботу.
9. Я насилу долаю себе, якщо зробити роботу необхідно, але я цього дуже не хочу.

10. Незалежно від мого фізичного стану я доводжу почату роботу до кінця.

11. Мені подобається така фізична робота, для виконання якої я повинен пересилити себе.

12. Я знаю, що мені властиве терпіння.

13. Очікування завжди нервує мене.

14. Біль для мене нестерпний.

15. Мені не хотілося б вважати себе слабким, і тому я доводжу важку фізичну роботу до кінця.

16. Я переконаний - працювати треба в міру своїх можливостей.

Обробка результатів:

по одному балу нараховується за відповіді «так» по позиціях 4, 5, 8, 10, 11, 12, 15, 16 і за відповіді «ні» по позиціях 1, 2, 3, 6, 7, 13, 14.

Підраховується сума набраних балів:

0–5 балів – низький рівень розвитку терплячості;

6–11 балів середній рівень розвитку терплячості;

12–16 – високий рівень розвитку терплячості.

СИТУАЦІЇ, ЗАДАЧІ ТА ВПРАВИ НА РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Тема «Стосунки в колективі»

Завдання: Прочитайте ситуації і дайте відповіді на поставлені запитання.

Суперництво

Два інженери (чоловік і жінка) працюють над блоками однієї великої програми. Жінці важко дається така робота. Чоловік (як кажуть, програміст від Бога) швидко зробив свою частину і поцікавився, як у колеги йде справа, чи не потрібна допомога. На такий запит жінка роздратовано відповіла: «Яке Ваше діло?!». Той не очікував такої грубої відповіді, буркнув, що ніякого діла немає, відійшов ображений.

Як має чинити керівник, щоб суперництво пішло на користь справі, а не переросло в конфлікт між співробітниками?

«Святе» число

Співробітниці відділу – жіночий колектив із 11 осіб – працюють в одній великій кімнаті. Робочі місця розділені шафами та ширмами. Колектив був згуртований, дружили родинами, спільно відзначали свята. Одного разу співробітниці вирішили, що для полегшення спілкування потрібно зробити перестановку меблів. Столи поставили у формі каре так, що тепер усі бачили один одного. Сталося неочікуване: з'явилися елементи недобррозичливості, а через два-три місяці колектив розколовся на групки, нерідко почали виникати сварки... У чому справа? Адже люди – ті ж. Багато років працюють разом. І враз – таке...

Чи повинен керівник відмежовуватися від таких, здавалося б, дрібних питань, як розміщення робочих місць співробітників? Якщо кожна жінка постійно бачила перед собою 10 осіб, незалежно від того, хотілося їй в даний момент цього чи ні, то якого інциденту достатньо, щоб виник конфлікт?

Ставка новенького

У відділ прийшов молодий спеціаліст, який відмінно закінчив магістратуру престижного вищого навчального закладу. Йому було призначено ставку, рівну ставкам працівників, що не мали вищої

освіти, проте володіли великим практичним досвідом. Ображені «практики» зустріли молодого спеціаліста «в штучки» і не тільки не допомагають, а інколи просто перешкоджають входженню його в роботу. З боку нового співробітника виникає відповідна реакція на зневажливе ставлення старожилів відділу.

Чи могли співробітники без вищої освіти відчувати комплекс неповноцінності? Які якості повинен мати молодий інженер для адаптації в новому колективі? Чи варто було новому співробітнику призначити децю нижчу ставку, ніж у досвідчених працівників без вищої освіти, і як керівник міг мотивувати таку ставку?

Поради

В конструкторський відділ прийшла нова співробітниця, яка на попередній роботі займала вищу посаду. Роботу свою виконує блискуче, при цьому постійно цікавиться, як справи у колег: підходить і підказує, як краще вирішити те чи інше питання. Поради суттєві, високопрофесійні.

Одного разу до конструкторського відділу заходить технолог і звертається до однієї співробітниці з претензією щодо виконаної роботи. Обговорення набуває бурхливого характеру. Наша героїня, зрозумівши у чому справа, також пристає до обговорення, сказавши, що технолог правий, можна було сконструювати більш технологічно.

Розробниця різко реагує:

- Не суй носа не в свої справи!
- Але ж істина народжується під час суперечки...
- Відійди, не заважай працювати своїми порадами!

Новенька йде ображена. Обидві скаржаться начальнику: одна – на неграмотне виконання завдання і грубість колеги, друга – на те, що їй заважають працювати.

1. *Які, на вашу думку, індивідуальні бесіди має провести керівник з кожною співробітницею?*

2. *Як можна було попередити міжособовий конфлікт співробітниць?*

Ситуація «Конфронтація»

Діана – честолюбна дівчина, не позбавлена талантів і цілеспрямована. Дівчина закінчила вищий навчальний заклад з дипломом економіста. Дуже швидко їй пощастило отримати місце в

лабораторії, де споживчі товари перевіряють на безпеку, міцність і відповідність стандартам.

Керівник неодноразово відзначав старанність Діани. Їй вдалося налагодити добрі стосунки з колегами. Тільки пані Логотюк була винятком. Вона завжди критикувала Діану, постійно робила їй зауваження. Діана якось дізналася, що через пані Логотюк уже дві особи залишили лабораторію. Дівчина зрозуміла, що напади пані Логотюк не спрямовані на неї особисто. Рішення прийшло, наче осяяння. Вона дочекалася моменту, коли залишилася з пані Логотюк наодинці, і сказала: «Пані Логотюк, я працюю у відділі другий місяць, і з усіма у мене добрі стосунки. Крім Вас. Мені подобається робота. Я хочу тут працювати далі. Якщо я чимось Вас образила, скажіть, я намагатимуся далі так не робити. Я хочу заслужити Вашу прихильність, але миритися з тим, як Ви зі мною поводитесь, більше не буду.

1. *Чи правильно вчинила Діана?*
2. *Чи не занадто вона поспішила?*
3. *Що б ви зробили на її місці?*
4. *Як би ви вирішили конфлікт, будучи керівником?*

Ситуація «Привітання»

У начальниці відділу завтра день народження, ювілей – вихід на пенсію. За усталеною традицією у таких випадках керівник підрозділу вітає, оголошує наказ про подяку, вручає подарунки. Сталося так, що керівник підрозділу змушений їхати у відрядження. Він доручає своєму заступнику привітати ювілярку. Заступник на таку пропозицію не погоджується, категорично відмовляється, нагадуючи, що вчора подав заяву (яку керівник підписав) з проханням про відгул – тільки не бути присутнім на церемонії привітання ювілярки, яку він терпіти не може. Про конфлікт цей знають всі, оскільки обидві сторони (і начальниця, і заступник підрозділу) зазвичай не приховуючи демонстрували погане ставлення один до одного.

1. *Як вийти з цієї ситуації, тобто прийняти управлінське рішення? (Метод «мозкової атаки»).*

2. *Розігрування найбільш вдалого рішення (наприклад: «переконання»).*

3. *Як не потрапити у подібну ситуацію у колективі?*

Ситуація «Людина-«баласт»»

Ви – керівник виробничої дільниці, на якій є «одиниця», яка стала «баластом» для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити – немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

1. *Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в такому прикладі.*

2. *Запропонуйте модель управлінського, виховуючого спілкування.*

Ситуація «Мотивація співробітників»

Ви – керівник виробничого підрозділу. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі, якщо він проявить себе з кращого боку. Вже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток, і цей працівник поскаржився майстру, що йому запропонували для відпочинку незручний для нього і його родини місяць. Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення

1. *Побудуйте модель прийняття рішення з управління конфліктом у такій ситуації*

Задачі для самостійної роботи студентів

1. Людина по різному входить в групу і соціалізується в ній. Які рекомендації ви можете дати «новачку» з метою успішної адаптації та попередження ізоляції від групи?

2. Відомо, що на процес інтеграції людини в групу впливає ряд труднощів, пов'язаних із соціальними, соціально-психологічними та психологічними чинниками. Наведіть приклад цих труднощів.

3. Практика дає нам чимало типів акцентуацій характеру, які можуть не тільки стати ґрунтом для гострих афективних реакцій, неврозів, неадекватних дій, вчинків людини, але й умовою формування психопатичного розвитку індивіда. Наведіть приклад фобій, агресії, маскування, «самоїдства», шизоїдності тощо.

4. Відомо, що такі базові емоції, як сором, подив, огида, задоволення, зацікавленість, радість, гнів, горе, зневага, на обличчі африканця відображаються майже так, як і на обличчі європейця. Про що цей факт дає можливість стверджувати?

5. Психологи стверджують, що авторитет людини у групі може бути реальним і формальним. Наведіть приклад цих авторитетів. Який авторитет, з точки зору міцності влади вищий? Які штучні прийоми здобуття авторитету керівником (батьком, викладачем) вам відомі?

6. Що свідчить про стійкість установки індивіда? Наведіть приклад негативних установок людини, що ускладнюють спілкування в системі «керівник-підлеглий», «соціальний працівник-клієнт».

7. Знання ієрархії власних життєвих цілей і ціннісних орієнтацій – основа самопізнання і самовдосконалення. Назвіть важливі цінності управлінця, що сприяють успішній професійній діяльності.

8. У психологічній літературі описуються найтипівіші ситуації конфліктного спілкування, за яких рекомендується застосовувати стратегію уникнення. Наведіть приклади застосування прийому уникнення, ухиляння, або втечі у ситуаціях ділового та інтимно-особистісного спілкування.

9. Практика спілкування пропонує найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стратегію пристосування. Наведіть приклади.

10. Вважається, що стратегія співробітництва у спілкуванні, конфліктах найважча з-поміж інших типів. Чому? Доведіть на прикладі, що дана стратегія є також найбільш продуктивною в конфліктах.

11. Чи можна вважати маніпулятором особу, яка вважає, що вона сама не може контролювати ситуацію, життя, то відмовиться від зусиль і дозволить розпоряджатися собою активному маніпулятору. Він прикидається безпомічним і вдає «пригнобленого». Чи може така людина перемогти активного маніпулятора? Наведіть конкретний приклад взаємодії.

12. Американський психолог Д. Карнегі сформулював принципи формування позитивного першого враження про людину. Наведіть приклади застосування конкретних прийомів створення

позитивного враження (сподобатися) співрозмовнику. Чи можна назвати ці прийоми маніпулятивними? Чому?

13. Якщо людина в процесі діалогу замовкла, то чи означає це, що вона слухає партнера? Які типи слухачів «деформують» процес спілкування. наведіть приклад.

14. Виокремлюють внутрішні і зовнішні перешкоди слухання. Наведіть приклади двох видів перешкод слухання партнера. Наведіть приклад емпатійного слухання співрозмовника.

15. Розмовляючи, японці дивляться скоріше в шию, ніж в обличчя. Як, на вашу думку, вони це пояснюють? Всім відома також традиційна японська посмішка при спілкуванні. У такий спосіб японець заохочує до спілкування, висловлює зацікавленість змістом розмови. Які етнічні особливості спілкування вам відомі?

16. Відомий знавець мови тіла А. Піз зазначає, що вторгнення сторонньої людини в інтимну зону спілкування (0–45 см) викликає всередині організму людини різноманітні фізіологічні реакції й зміни. Тому стає зрозумілим, чому на бізнес-переговорах азіати і американці іноді дивляться з деякою підозрою один на одного. Чому американці вважають, що азіати ведуть себе надто фамільярно, азіати ж, у свою чергу, вважають американців холодними і надто офіційними?

17. Зобразіть схематично розташування учасників ділового спілкування за столом. Практикою давно доведено, що атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл. Як розташовуються співрозмовники за столом (і якої форми стіл) за конкурентно-оборонної позиції? Чому?

18. Наведіть приклади семантичного, стилістичного та фонетичного бар'єрів у спілкуванні. Які повідомлення можуть спровокувати у слухача явний чи прихований спротив?

19. Конформність – це явище неоднозначне, в першу чергу тому, що саме факт поступливості людини далеко не завжди свідчить про справжні реальні зміни в її сприйманні. Наведіть приклади зовнішньої і внутрішньої конформності особистості.

20. Експерименти Соломона Аша (початок 50-х р. XX ст.) присвячені проблемі групового тиску. Опишіть процедуру експерименту та поясніть реакції досліджуваних. Що впливає на ступінь конформності людей?

21. Експериментальні дослідження С. Московічі показали, що вплив меншості не можна пояснити тими механізмами, які традиційно пропонувалися для пояснення впливу більшості. І це дійсно так, адже меншість не має такої кількості однодумців, як більшість. Більше того, меншість часто немає нормативного контролю над більшістю, доступу до інформаційних засобів впливу. Які чинники, зокрема манера поведінки меншості, може підштовхнути більшість до того, щоб переглянути свої погляди, засумніватися щодо своїх аргументів?

22. З ім'ям Дж. Морено пов'язана проблема вивчення емоційних відносин у малій групі. Запропонований ним метод соціометрії найбільш часто використовують для вивчення неформальної структури малої групи. Що конкретно можна дослідити в групі? Як можна пояснити, що емоційний статус людини в групі є величиною достатньо стійкою, яка не тільки має тенденцію до збереження у відповідній конкретній групі, а й дуже часто «мандрує» з індивідом в іншу групу?

23. Соціальну поведінку особистості зумовлюють її потреби, які людина може задовольнити лише у спілкуванні та діяльності. Наведіть приклад соціальних потреб людини. Як пояснюють свої успіхи, досягнення, невдачі та прорахунки люди із внутрішнім та зовнішнім локусом контролю?

24. Експерименти Мілгрема, метою яких було визначити, що буде, якщо авторитетні накази не співпадуть з голосом сумління людини. Опишіть експеримент Мілгрема та вкажіть на умови, що можуть викликати підкорення та поступливість людини. Чому одні люди проявляють жорстокість, а інші відмовляються? Чому хороші люди інколи чинять погано?

25. Якщо в групі або у керівника склалася думка про людину, що вона дуже хороша, то її поганий вчинок розцінюється як випадковість. І, навпаки, якщо всі вважають людину поганою, то добрий вчинок цієї людини також оцінюється як випадковість. Як називається цей ефект в психології і які негативні наслідки можуть виникнути?

26. На судження про людину найбільший вплив мають відомості, пред'явлені про неї в першу чергу. Зазвичай той, хто хоче нашкодити людині, дізнавшись про неї щось недостойне і навіть, не перевіривши інформацію, біжить розповісти начальнику

і його найближчому оточенню. Виправдовуватися і доводити, що все було не так, дуже важко. Як називається такий ефект сприйняття людини? Як керівнику реагувати на негативне повідомлення про співробітника?

27. В одному експерименті дослідники попросили оцінити вираз обличчя чоловіка на фотографії. Одним повідомили, що це лідер гестапо, звинувачений у варварських медичних експериментах на полонених концтаборі в час Другої світової війни. Іншим піддослідним сказали, що на фотографії лідер підпільного антинацистського руху, чия мужність врятувала життя тисячі євреїв. Як описали вираз обличчя піддослідні у першому та другому випадку? Який висновок зробили дослідники? Що впливає на сприйняття та оцінку побаченого?

28. Чи можна виявити наміри людей завдяки невербальним формам комунікації? Що відносять до невербальних форм поведінки? Наведіть приклади, що підтверджують вашу думку. Продемонструйте жести, що можуть свідчити про невпевненість, сором'язливість, страх, гнів, щирість, брехню.

29. Яку функцію в суспільстві та життєдіяльності індивіда виконують формальні групи? Яке значення в життєдіяльності людини мають неформальні групи? Чому потрібно розглядати формальні та неформальні групи у взаємозв'язку? Аргументуйте свою відповідь.

30. Наведіть приклад прийомів ораторського мистецтва, що будуть доцільні до теми («Мотивація та антимотивація співробітників», «Спілкування з конфліктною особистістю») тощо.

31. Людям пропонувалося виконати завдання за певну матеріальну винагороду. У міру зростання суми зростала і зацікавленість учасників – вони краще справлялися із завданням. Але до певного моменту. Коли сума винагороди стала досить великою, люди починали нервувати і переживати, що заважало їм справлятися з даним завданням. Цей досвід підтвердив справедливість закону Єркса-Додсона. Як правильно мотивувати підлеглих за законом Єркса-Додсона?

32. Італійського економіста і соціолога Вільфредо Парето навів на таку думку... горох, коли він помітив, що 20 % найбільш життєздатних стручків дали 80 % врожаю. На основі подальших особистих спостережень, він зауважив, що в суспільстві існує поділ

на дві групи: перша – це еліта, багаті і впливові люди, друга група – решта. Перенісши цей принцип на інші сфери, Парето побачив, що такому принципу підпорядковане практично все людське життя. Наведіть приклад, як керівник враховує принцип Парето в управлінській діяльності?

33. *Ефект Рінгельмана* (Ringelmann effect), або ефект «соціальної лінії» – це груповий ефект у соціальній психології, один із механізмів функціонування групи. Цей феномен, описаний французьким професором сільськогосподарської інженерії *Максиміліаном Рінгельманом* (Maximilien Ringelmann) у 1913 році, полягає в тому, що зі збільшенням чисельності групи продуктивність її членів зменшується. Тобто індивідуальний внесок кожного з учасників групи зменшується в міру того, як розмір групи зростає. Запропонуйте способи подолання групової лінії.

Вправа

«Давайте говорити один одному компліменти»

Завдання: *Оберіть 2–3 особи в групі і підберіть для кожного комплімент.*

Комплімент – приємне зауваження на чиюсь адресу, похвала. Хвалять зовнішність, ділові якості, риси характеру, близьких і рідних людини, її речі, продукти творчої інтелектуальної діяльності тощо.

Бажано дотримуватись правил:

1. Зміст. Тільки один і позитивний. Уникайте подвійного змісту. Остерігайтесь ненароком зачепити образливе місце.

2. Без гіпербол. Не захоплюйтесь перебільшенням, інакше злісного неробу назвете великим трудівником.

3. Висока думка. Якщо людина переконана, що в неї феноменально розвинута якість, то похвала сприймається як банальність.

4. Без претензій. Не хваліть те, що людина не хотіла б у собі вдосконалювати.

5. Без повчань. Похвала констатує дану якість, а не дає рекомендацій щодо її поліпшення.

6. Без приправ. Не додавайте протилежний коментар (Руки золоті – але язик!). Утримуйтесь від ложки дьогтю.

7. Найкращий комплімент – на фоні антикомпліменту собі.

8. Робіть комплімент щиро, не забувайте про теплу інтонацію і ніжний погляд. Дарувати – приємно.

Завдання. Продовжіть речення-комплімент:

1. Як вам вдасться... 2. Я раніше не знав, що ви... 3. Чи знаєте ви, що... 4. У тебе... 5. Я чув... 6. Ти завжди... 7. Я милуюсь тобою щоразу, коли ти... 8. Мені б хотілося вміти... 9. Де тільки ти навчився... 10. З задоволенням повчилася б у тебе... 11. Я хотів би так, як ти...).

Вправа «Критика»

Інструкція. Співвіднесіть висловлювання з формами критики (за Н. М. Кострицею).

Форми критики		Висловлювання	
1.	Докір	а	«Маю надію, що наступного разу на Вас чекає успіх!»
2.	Надія	б	«На жаль, змушений наголосити, що роботу виконано неякісно»
3.	Аналогія	в	«Особливу стурбованість викликає стан справи»
4.	Похвала	г	«А я на Вас так сподівався»
5.	Занепокоєність	д	«Мабуть, у тому, що трапилося, винні не тільки Ви...»
6.	Співпереживання	е	«Я знав одного студента, який учинив так само, але кар'єра у нього чомусь не була успішною...»
7.	Здивування	є	«У моїй практиці була подібна помилка...»
8.	Пом'якшення	ж	«Роботу виконано добре, але тільки не для цього випадку...»
9.	Побоювання	з	«На жаль, не чекав від Вас цього...»

Тренінг комунікативних вмінь

(робота в парах)

Завдання. Використайте можливі види критичних зауважень, щоб особа не образилась або не стала в захисну позицію? У зверненні до особи спробуйте використати техніку (**1. Коли Ви... 2. Я відчуваю... 3. Мені б хотілось, щоб... 4. Я сподіваюся, що...**).

1. Ви не дотримались свого слова.
2. Ви знову ж повторили ту ж помилку.
3. Ви погано склали звіт.
4. Ви постійно підвищуєте на мене голос.
5. Ви постійно перериваєте мене.

Вправа «Прийоми, що стимулюють спілкування»

Завдання. Запропонуйте варіант «некатегоричного ствердження».

№	Категоричні ствердження	Некатегоричні твердження
1	Ви завжди спізнюєтесь	
2	Ви завжди виправдовуєтесь	
3	Ви завжди ухиляєтесь від громадських доручень	
4	Ви ніколи не дослуховуєте мене до кінця	

Завдання. Запропонуйте варіант «позитивної» постановки запитання.

№	«Негативна» постановка запитання	«Позитивна» постановка запитання
1	Ви не зателефонуєте мені сьогодні ввечері?	
2	Ви не вважаєте, що це вигідна пропозиція?	
3	У Вас не знайдеться для мене 5 хвилин?	

Завдання. Запропонуйте варіант використання прийому «Ви-підхід».

№	Використання «Я-підходу»	Використання «Ви-підходу»
1	Я вважаю, що ви неправі	
2	Я стверджую, що цей проект постанови недосконалий	
3	Я доведу вам зараз	

Завдання. Запропонуйте варіант використання прийому «ми – висловлювання».

№	«Ви-висловлювання»	«Ми-висловлювання»
1	Ви багато зробили для подолання кризової ситуації, що склалася	
2	Ви – наш однодумець	
3	Ви дійсно зацікавлені в обговоренні цього питання	

Вправа «Прийоми переконання»

Завдання. Спробуйте застосувати комунікативні прийоми, що допоможуть обійти бар'єр опору свідомості опонента. Певною мірою, подані нижче вислови відносять до маніпулятивних. Оберіть тему бесіди за власним бажанням і обов'язково з гуманною метою.

1. «Ви як розумна людина розумієте, що...»;
2. «І я розумію, що ви в глибині душі...»;
3. «Але ж ви розумієте, що людям властиво помилятися.

Хто з нас не робив помилок?»;

4. «Якщо бути до кінця відвертим, то я вам скажу головне...»;
5. Прийом «Трьох «Так»;
6. Прийом «Бумеранг» тощо.

Вправа на виявлення соціально-психологічних ефектів, що виникають під впливом групи. Виявлення лідера

Групу поділяють на дві частини. Дають завдання: кожна група має на половині дошки, працюючи одночасно, за 3 секунди щось намалювати (будинок, дерево, людину тощо). Змагання іде на швидкість і якість роботи. Одночасно один або два студенти спостерігають, як відбувається виявлення лідера, хто виконує роль координатора спільної діяльності. Фіксують і появу негативних лідерів, які стверджують, що завдання виконати неможливо.

Вправи, спрямовані на оптимізацію процесу спілкування

Вправа 1. Виконують у парах. Перший учасник починає розповідь зі слів: «Мене не люблять за те, що...». Другий, вислухавши, має відреагувати, починаючи словами: «Все одно ти молодець, тому що...». Потім учасники міняються ролями. Після виконання вправи – обговорення: що відчував той, до кого була звернена підтримка? Хто не зміг цього зробити? Чому?

Вправа 2. Виконують у парах. Перший учасник: «Я тебе сприймаю...». Другий учасник: «Я тебе сприймаю...».

Або: всі сідають у коло. У центрі – учасник, який хоче вислухати від інших думку про себе, тобто отримати зворотний зв'язок. Акцентують на тому, які почуття викликає його поведінка.

Вправа 3. Усі сідають у коло. Кожен член групи протягом двох хвилин повинен розповісти про свої сильні сторони: що він любить, цінує і приймає в собі. Ця вправа спрямована на уміння мислити про себе в позитивному плані.

Вправа 4. Ця вправа дозволяє розвивати індивідуальний невербальний репертуар особистості. Одному з членів групи повідомляють, що за його відсутності група вибере один із чотирьох кольорів (червоний, синій, жовтий, зелений). Коли колір обрано, всі учасники по черзі демонструють рухи тіла, які, на їхню думку, повинні відповідати задуманому кольору. Перший учасник має відгадати, який же колір був задуманий. Рухи тіла не слід робити за підказками. Потім треба відгадати задумані пори року (статичні пози), смакові відчуття: гірке, солодке, кисле, солоне (змінити інтонації голосу, вимовляючи одну й ту саму фразу). Відгадайте задуманих різних тварин: слон, тигр, білка, гадюка. Вправа закінчується потиском руки один одному.

Вправа «Стилі вирішення конфліктів»

Завдання. *Вкажіть найдоцільніший стиль вирішення конфлікту.*

1. Цей стиль вирішення конфлікту є дружнім, мудрим підходом до розв'язання ситуації. Обидві сторони мають затратити на це деякий час, вони повинні вміти пояснювати свої бажання, потреби, вислуховувати один одного, а потім виробляти альтернативні варіанти і вирішення проблеми. Даний стиль серед інших стилів є найважчим, однак він дозволяє виробити рішення, що найбільше задовольняють обидві сторони в ускладнених конфліктних ситуаціях.

2. «Ми не можемо обоє повністю задовольнити свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожен з нас міг би змиритися».

3. Поступаючись, погоджуючись чи приносячи в жертву свої інтереси на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і досягти гармонії.

4. Ви можете застосовувати даний стиль вирішення конфлікту з метою тимчасового затишшя, щоб виграти час, в результаті цього можна буде досягти кінцевого для вас результату.

5. Ви поступаетесь людині, бо співчуваєте їй.

6. Ви можете вдатися до цього стилю вирішення конфлікту, якщо в даний момент необхідно дещо пом'якшити ситуацію, а потім ви маєте намір повернутися до цього питання і відстояти свою позицію.

7. Ви не відстоюєте свої права, не співробітнічаєте ні з ким для вирішення проблеми, не хочете витратити сили на її вирішення.

8. Відчуваєте себе неправим, а іншу людину правою.

9. Ви вимушені спілкуватися з «важкою людиною», бо немає можливості уникнути контакту.

10. «Мене не цікавить і не хвилює те, що думають інші. Я збираюся довести їм, що у мене є своє вирішення проблеми».

11. Цей стиль вирішення конфлікту є малоефективним у вирішенні особистих проблем (в сім'ї, з дітьми, друзями).

12. Цей стиль вирішення конфлікту доречно застосовувати тоді, коли результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на своє вирішення проблеми, що виникла.

13. Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам немає чого втрачати.

14. Ви не можете дати зрозуміти групі людей, що знаходитесь в складному становищі, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

15. Цей стиль вирішення конфлікту рекомендується в тих випадках, коли запропоноване вами рішення має для вас велике значення, для його реалізації необхідно діяти швидко, і коли ви вірите в перемогу, бо у вас є влада і вам притаманна достатня сила волі.

16. В деяких ситуаціях співробітництво буває неможливим. Наприклад, жоден з конфліктуючих не має ні часу, ні сил, необхідних для співробітництва, або ваші інтереси взаємовиключні.

17. Обидві сторони здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного.

Вправа «Довірливе спілкування»

Завдання. Відомо, що словам керівника підлеглі надають великого значення, особливо у напружених ситуаціях міжособового спілкування. Розв'язуючи ситуації, студенти в ролі керівника повинні вибрати відповідь з усіх запропонованих на звернення підлеглого. Правильна відповідь свідчить, що керівник зрозумів прихований зміст висловлювання підлеглого. Викладач зачитує

відповіді рівним голосом, щоб інтонацією не внести новий смисл. Розглядати варіанти відповідей доцільно не в алфавітному порядку, а в смисловому. Для того, щоб дати правильну відповідь, необхідно отримати всю доступну інформацію. Для її отримання не придатні відповіді закритого типу, тобто ті, після яких бесіда заходить в глухий кут. Слід звернути увагу на те, що спілкування керівника і підлеглого в складних виробничих ситуаціях має носити довірливий характер. Наведемо декілька ситуацій методики, яка запропонована сучасним російським психологом В. П. Шейновим.

Ситуація 1. Молодий працівник місяць працює в колективі. В бесіді з керівником, що приймав його на роботу, зазначив: «Не можу сказати, чому, проте я не відчуваю себе повноправним членом колективу. Всі привітні люди, але вони якось в тісному колі, я ж відчуваю себе чужим серед них. Можливо, я таке сам надумав? Не знаю...»

Відповіді: а) Чому б вам не зробити щось приємне товаришам?; б) Вам здається, що група вас не приймає?; в) Ви думаєте, що чимось не подобаєтесь колективу?; г) Ви думаєте, що вони повинні вважати вас своїм?

Ситуація 2. Співробітник сказав своєму начальнику, який недавно призначений на цю посаду: «Я вже давно тут працюю і не пригадую випадку, щоб мене примушували переробляти мій звіт. Можливо в моєму звіті є певні неточності, ніхто від них не застрахований. Проте, переробляти усе?!»

Відповіді: а) Ви вважаєте, що несправедливо вимагати від вас виправляти ваші ж помилки?; б) Сподіваюсь, ви перевірили звіт перед тим, як здати його мені?; в) Вам здається, що у звіті тільки незначні (дрібні) неточності?; г) Ви вважаєте, що я прискіплююсь?

Ситуація 3. Один із співробітників каже керівнику: «Я не хочу працювати з Сидоренком. Він ледар, занадто багато думає про себе, а сам скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло виконувати за нього роботу».

Відповіді: а) Ви вважаєте, що Сидоренка потрібно підтягнути?; б) А як Сидоренко ставиться до вас?; в) Ви вважаєте, що Сидоренко вносить розлад?; г) Ви думаєте, що Сидоренка треба звільнити?

Ситуація 4. Коли начальник зробив зауваження підлеглий, жінці пенсійного віку, та сказала: «Отже, я зрозуміла, що відпрацювала своє і мені потрібно йти».

Відповіді: а) Даремно ви так думаєте; б) Вас ні на кого не проміняю; в) Ви вважаєте, що тут потрібний більш підготовлений спеціаліст?; г) Ви вважаєте, що я до вас прискіплююсь?

Ситуація 5. Керівник пояснює молодому працівнику, що слід дотримуватись встановлених правил, а не чинити на свій погляд. Працівник роздратовано відповідає: «Ви закликаєте до творчості, а самі затискуєте будь-яку ініціативу».

Відповіді: а) Чому б вам не порадитися зі мною, перш ніж щось застосовувати?; б) Вам не подобається, що я критикую вас?; в) Мабуть мені слід було більше навчати вас; г) Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен виконувати хтось інший?

Ситуація 6. Тридцятирічний чоловік каже своєму начальнику: «Я не боюсь роботи. Проте, не будь-яка робота мені подобається. Робота, з якою справиться кожен, мені не до душі».

Відповіді: а) Ви думаєте, що здатні на більше?; б) Ви вважаєте себе більш здібним за інших?; в) Ви прагнете до кар'єрного просування?; г) Ви вважаєте, що вас недооцінюють?

Вправа

«Творча діяльність керівника в прийнятті рішення»

Завдання. Спробуйте прийняти непросте управлінське рішення, використовуючи метод Уолта Діснея. Наприклад, ви як керівник вагаєтесь, чи варто взяти у штат торговельно-організаційного психолога.

Методичні рекомендації до застосування пропонованого методу. Метод Уолта Діснея (розробник Роберт Б. Ділтс).

Основний акцент в *стратегії Діснея* робиться на ту обставину, що людина, залежно від моменту і ситуації, схильна підходити до справи або творчо, або реалістично, критично.

Отже, при прийнятті рішення важливо навчитися перебувати в різних станах (включати свого мрійника, реаліста і критика, які існують в свідомості і роблять своєрідний внесок в моделювання рішення).

Наведемо приклад розроблення і прийняття певного управлінського рішення за допомогою *стратегії Діснея*:

1. Переміститися в позицію **мрійника** і уявити собі всі відомі творчі варіанти розв'язання конкретної проблеми. При цьому можна використати прийоми на кшталт: «а що, коли...», або «цікаво, чи правда...». Уявіть, що ви могли б у цій ситуації сказати, якби були упевнені в успіху. Вийдіть із цієї позиції.

2. Займіть позицію **реаліста** і розпочинайте втілювати свої фантазії в життя. Подумайте, які ресурси і час вам знадобляться, які

кроки вам доведеться зробити. Запитайте себе: «Як я все це буду робити?» і дайте відповідь максимально прагматично і реалістично. Поверніться в початкову позицію.

3. Займіть позицію *критика* і спробуйте відшукати всі можливі перешкоди. Що ви не врахували? Що ще може бути не так? Які наслідки своїх дій слід очікувати?

4. Пам'ятайте, щоб вирішити проблему ваші внутрішні «персонажі» (мрійник, реаліст, критик) повинні працювати погоджено і чітко, не конфліктуючи один з одним.

5. Стратегію Діснея можна застосовувати індивідуально, в парі чи в групі.

Вправа «Аутотренінг»

Завдання. Намагатися виконувати всі настанови тренера (викладача), які спрямовані на зняття напруги, правильне дихання, уяву. Аудіозапис комплексу.

Примірний зразок етапів аутотренінгу і формул навіювання (будь-яке заняття можна доповнити іншими формулами навіювання, картинами відпочинку на природі, біля річки, моря, в горах тощо).

Підготовка

1. Влаштовуюсь зручно.
2. Хочу відпочити.
3. Нікуди не поспішаю.
4. Мене чекає приємна процедура.
5. Концентрую увагу тільки на своєму тілі.
6. Я піклуюся про комфорт мого тіла.
7. Дихаю повільно і спокійно. Дихаю глибоко, із задоволенням.

Занурення

1. Я заспокоююсь.
2. Я спокійний, мені приємно.
3. Обличчя спокійне. Розслаблені м'язи обличчя. Обличчя як маска.
4. Руки розслабляються.
5. Кисті рук розслабляються.
6. Кисті рук важчають і починають теплішати. Наче теплий струмінь води ллється мені на руки.
7. Ліва і права рука розслаблені і приємно теплі.
8. Передпліччя, лопатки обох рук розслабляються.
9. Руки повністю розслаблені і теплі.
10. Мені добре. Я відпочиваю.

11. Обличчя спокійне.
12. Усе тіло спокійне.
13. Легка дрімота.
14. Ноги починають розслаблятися і теплішати. Концентрую увагу на стопах.
15. Стопи розслабляються і теплішають.
16. Ноги важкі, наче зі свинцю.
17. Мені добре, моє тіло спокійне.
18. Відчуваю тепло у грудях, наче тепла куля зігріває мій організм.
19. Голова свіжа, наче легенький вітерець обвіває мою голову.
20. Дихання спокійне, глибоке.

Вихід

1. Я добре відпочив, розслабився.
2. Всі м'язи розслаблені.
3. Відчуття важкості залишає руки, ноги, усе тіло.
4. Голова відпочила і свіжа.
5. Я відчуваюся добре.
6. Настрій гарний, рівний.
7. Я спокійний, упевнений у собі.
8. Напружую, витягуючи уперед, руки.
9. Напружую, витягуючи уперед, ноги.
10. Розслабляю руки і ноги.
11. Спокійно розплющую очі. Як добре!

КРУГЛИЙ СТІЛ

«Декларація прав і обов'язків або як не стати невротиком»

Завдання. Чи погоджуєтесь ви з такими порадами:

1. Кожен має право:

- Інколи ставити себе на перше місце.
- Прохати про допомогу і емоційну підтримку.
- Протестувати проти несправедливого поводження чи критики.
- На свою власну думку чи переконання.
- Робити помилки, доки не відшукає правильний шлях.
- Надавати людям можливість самим вирішувати власні проблеми.

- Говорити «ні».
- Не звертати увагу на поради оточуючих і прямувати своїм шляхом.
- Бути одному, навіть якщо іншим хочеться його компанії.
- На свої власні почуття в незалежності від того, чи розуміють їх оточуючі.
- Змінювати свої рішення чи вибирати інший спосіб дій.
- Домагатися зміни домовленості, якщо вона вже не влаштовує.

2. Ніхто зовсім не зобов'язаний:

- Бути ідеальним.
- Вибачатися за те, що був самим собою.
- Відчувати себе винним за свої бажання.
- Вибиватися із сил заради інших.
- Миритися з неприємною ситуацією.
- Приносити в жертву свій внутрішній світ заради будь-кого.
- Зберігати стосунки, що стали принизливим.
- Робити більше, ніж дозволяє час.
- Виконувати нерозумні вимоги.
- Віддавати щось, що насправді не хочеться віддавати.
- Брати на себе тягар чиеїсь невірної поведінки.

3. Кожен зобов'язаний:

- Нести відповідальність перед самим собою за вибраний шлях, рішення, вчинок, прояв.
- Нести відповідальність за власне бажання поводити себе так чи інакше і за наслідки такої поведінки.

4. Доповіть «Декларацію» правилами «невротика» (допустима розумна доля гумору).

ДІЛОВА ГРА «КОРАБЕЛЬНА АВАРІЯ»

Завдання:

- закріплення теоретичних знань з теми «Психологія групи» та «Розробка і ухвалення управлінських рішень»;
- зосередження уваги учасників на необхідності чіткого формулювання мети виявлення проблемної ситуації та аналіз всіх можливих варіантів усунення проблеми;
- навчання студентів обґрунтовувати можливі альтернативи, відстоювати та аргументувати власну думку;

- вироблення навиків прийняття індивідуальних рішень в екстремальній ситуації за обмежений період часу;
- вироблення навиків групової розробки та прийняття управлінських рішень в кризовій ситуації;
- демонстрування залежності всіх оперативних дій від обраного варіанту стратегії;
- виявлення лідерів в групах та розвиток творчої активності студентів.

Ділова гра «Корабельна аварія» дає можливість моделювати діяльність управлінців та демонструє особливості прийняття індивідуальних та групових рішень. В процесі імітації ігрового експерименту досліджуються мотиви прийняття рішень, виявляються лідери, оцінюються можливості та наполегливість учасників гри у відстоюванні власної думки.

Термін ділової гри – 30 хв.

Кількість учасників не обмежується (мінімум 2 особи).

«Корабельна аварія» відбувається на умовному кораблі, що зазнав аварії в Тихому океані в районі екватора. До найближчого берега – 360 км. Кожен учасник гри повинен уявити себе власником надувного човна з веслами. З потопуючого корабля необхідно в порядку визначеної пріоритетності забирати предмети, що вказані в наведеній нижче таблиці. Час прийняття рішень обмежений – (7 хв.), оскільки корабель тоне.

Гра проводиться у два етапи. На першому етапі кожен учасник гри приймає індивідуальні рішення щодо виходу з критичної ситуації та пріоритетності вибору вказаних в таблиці предметів.

На другому етапі приймається групове (колективне) рішення стосовно цієї ж проблеми, виходячи з критеріїв, вироблених самою групою (підкорятися лідерові, досягти консенсусу, погодитися з спеціалістами тощо). Слід підкреслити, що учасники гри повинні приймати рішення в конкретній ситуації стосовно себе, а не удаваної особи.

Сценарій гри

Об'єктом гри обрана нестандартна складна ситуація (корабельна аварія), яка потребує термінового прийняття рішення для усунення проблеми. Ігрова ситуація передбачає наявність ведучого, який знайомить з умовами (обмеженнями) гри, правилами, слідкує за термінами прийняття рішень та підводить підсумки гри.

До обмежень в процесі гри відносяться:

1. Термін прийняття рішень;

2. Перелік предметів, які можна в обраній послідовності забирати з корабля, що тоне;

3. Дотримання процедури заповнення розрахункової таблиці.

До керівних *параметрів гри* відносять:

1. Оцінка проблемної ситуації;

2. Обрана стратегія;

3. Пріоритетність вибору запропонованих предметів.

Правила гри

1. Оцінивши ситуацію, кожен учасник гри на протязі 7 хв. приймає індивідуальне рішення, а саме: в гр. 2 таблиці 1 визначає пріоритетність для себе особисто кожного з предметів (навпроти найважливішого ставиться цифра 1, навпроти другого за важливістю – 2, і так до позиції 14 включно). Після цього кожним учасником гри визначається імовірність порятунку як суб'єктивна оцінка.

2. Приймається колективне рішення. В цьому випадку всі учасники гри повинні дійти згоди за тих самих вхідних умов. Всі показники в гр. 3 таблиці 1, причому ця графа заповнюється всіма учасниками гри одночасно. Далі визначається імовірність порятунку як суб'єктивна групова оцінка.

3. Викладачем (ведучим) оголошується оцінка ситуації експертами – спеціалістами в морській справі, аналізується запропонований ними оптимальний варіант стратегії та визначений на її основі перелік предметів. Пріоритетність предметів, визначена експертами, фіксується в гр.4 таблиці 1.

4. По кожній позиції індивідуального рішення визначається відхилення від оцінки експертів. Відхилення (їх абсолютна величина) заносяться в гр. 5 таблиці 1 (гр. 4 – гр. 2). Експерти встановили, що у випадку суми відхилень більше 60 балів шансів на порятунок немає. Отже, робиться висновок про недостатність оцінки ситуації та неправильний вибір стратегії.

По кожній позиції групового рішення визначається відхилення від оцінки експертів. Відхилення (їх абсолютна величина) заносяться в гр. 6 таблиці 1 (гр. 4 – гр. 3). Висновки експертів про неможливість порятунку при перевищенні суми відхилень від критичного числа (60 балів) розповсюджується і на цю ситуацію.

Таблиця – Вхідна інформація для прийняття індивідуального та групового рішення

Предмети	Власна думка	Думка групи	Оцінка експертів	Відхилення (ст.4 –ст.2) індивідуальне	Відхилення (ст.4–ст.3) групове
1. Секстант					
2. Дзеркальце					
3. Каністра з прісною водою (20 л)					
4. Аварійний запас продуктів (1 ящик)					
5. Москітна сітка					
6. Карта Тихого океану					
7. Надувна подушка					
8. Каністра з пальним (мастило) та сірники					
9. Транзисторний приймач					
10. Світлонепроникний пластмасовий лист(10 м ²)					
11. Ром (1 л)					
12. Нейлоновий шнур (10 м)					
13. Коробка шоколаду					
14. Снасті риболовні					

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитет (лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Активність – типовий для особистості узагальнений ціннісний спосіб відображення, вияву і реалізації її життєвих потреб; властивість особистості, що інтегрує і регулює в динаміці всю її особистісну структуру (потреби, здібності, волю, свідомість).

Активність особистості – прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Анкета (фр. *enquete*) – опитувальний аркуш із переліком питань для виконання економічних, соціологічних та інших обстежень; листок з обліку кадрів, який заповнюють при прийнятті на роботу.

Афект (лат. *affectus* – хвилювання, пристрасть) – сильний і відносно короткочасний емоційний стан, пов'язаний з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

Взаємодія – процеси впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість, породження одним одного і зв'язок.

Відповідальність – усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов'язку перед суспільством, людством, розгляд крізь призму цього обов'язку суті і значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

Віра – особливий стан психіки людини, що полягає в повному і беззастережному прийнятті будь-яких повідомлень, текстів, явищ, подій чи власних уявлень і висновків, які надалі можуть виступати основою людського «Я», визначати вчинки, судження, норми поведінки і відносини.

Влада – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля.

Владні відносини – можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Воля – здібність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

Група – конкретна спільнота людей, залучених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин.

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Групова норма – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

Детермінанта (лат. *determinans* – який визначає, обмежує) – причина, що визначає виникнення явища.

Джерела управлінського розвитку – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління.

Ділове (управлінське) спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

Емоції (лат. *emoveo* – хвилюю, збуджую) – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Емоційна задоволеність – показник ефективності діяльності, пов'язаний із системою міжособистісних відносин.

Етика (лат. *ethica*, від грец. *ethos* – вдача, звичка) – філософська дисципліна про походження і сутність моралі, норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти.

Етнічні стереотипи – відносно стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, притаманні представникам конкретної етнічної спільноти.

Етноцентризм (грец. *ethnos* – плем'я, народ і *centrum* – осереддя) – психологічна схильність сприймати життєві події з позицій своєї етнічної групи, організації, маючи їх за еталон.

Задоволеність – показник ефективності діяльності, пов'язаний із виконанням спільного завдання та системою міжособистісних відносин.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Зрілість – сукупний стан високого розвитку фізіологічних, інтелектуальних, професійних, ділових, вольових, моральних, соціальних параметрів людини.

Імідж (англ. *image* – образ) **особистості чи організацій** – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Індивід (лат. *individuum* – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

«Індивідуальне» – здатність особистості бути суб'єктом, досягаючи при цьому найвищого рівня суб'єктивності.

Індивідуальний стиль діяльності – стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів здійснення певної діяльності.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.

Когнітивний (лат. *cognitio* – знання, пізнання) **дисонанс** (лат. *disono* – різноголосий) – негативний спонукальний стан, що засвідчує наділеність суб'єкта одночасно двома психологічно суперечливими «знаннями» про один об'єкт.

Колективізм – особливість суспільств, у яких індивіди з моменту народження інтегровані у згуртовані групи.

Колективний суб'єкт управління – управлінський колектив, який характеризується системою інтегральних властивостей, притаманних соціальній групі, але опосередкованих специфікою управлінської діяльності.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікабельність керівника (лат. *communico* – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Консультавання (лат. *consultatio* – звертання за порадою) – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період.

Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп.

Культура (лат. *cultura* – догляд, освіта, розвиток) – властиві людині, набуті вихованням і суспільно санкціоновані способи діяльності та поведінки.

Культура управління – сукупність теоретичних та практичних положень, принципів, норм і цінностей, що мають загальний характер і стосуються певною мірою різних аспектів управлінської діяльності.

Лідерство (англ. *leader* – вести, керувати) – взаємини домінування і підкорення, влади і дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

Локус (лат. *locus* – місце, місцеположення) **контролю** (фр. *controle* – перевірка) – якість, яка характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам чи власним здібностям і зусиллям.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна

єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

Менеджер (англ. management – управління) – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Менеджмент (англ. management – управління) – цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Метод дослідження – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Метод опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

Метод спостереження – навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності.

Місія (лат. missio – посилка, доручення) **організації** – лаконічно сформульована причина існування організації, особлива роль для ринку, споживача.

Моральна задоволеність – показник правильності морального вибору.

Моральна задоволеність керівника – показник ефективності управлінської діяльності, пов'язаний із системою морального вибору.

Моральні потреби – поняття, яке відтворює позитивне громадське оцінення індивідуальних запитів особистості; суспільно (зокрема морально) санкціонована міра потреб, що стосується як їх складу, рівня, так і способів задоволення.

Моральні якості – моральна характеристика найтиповіших рис поведінки індивіда.

Моральність – вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків.

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

Нововведення – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Онтогенез (грец. *ontos* – єство і *genesis* – походження) – індивідуальний розвиток організму, сукупність перетворень, яких зазнає організм від зародження до кінця життя.

Організація – внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого; сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на підставі певних правил і процедур.

Організаційна структура управління – розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

Ортобіоз (грец. *ortos* – прямий, правильний) – правильний, розумний спосіб життя людини.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільнозначущого та індивідуально неповторного.

Оцінювання діяльності персоналу – систематичне вивчення процесу праці й досягнень керівників та їх підлеглих.

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Позиція (лат. *positio* – становище) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Почуття – психічні стани і процеси, які відображають емоційний аспект духовного світу людини, її суб'єктивне переживання подій, емоційне ставлення до навколишньої дійсності.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

Професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

Професіоналізм управлінської діяльності – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань,

умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Профпридатність – сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці.

Психограма – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

Психологічна культура – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

Психологічний бар'єр – наслідок невідповідності зовнішніх впливів (подразників) внутрішньому «Я» (інтересам, потребам, спрямованості особистості тощо), через що формується негативне ставлення до «подразників», прагнення захиститися від нього.

Психологічний контракт (лат. contractus – угода) – комплекс усвідомлених зобов'язань, які мають індивіди один перед одним та організацією.

Психологічні перешкоди нововведенням – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

Психологічні професійно важливі якості – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його ефективність.

Психологія реклами – галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту останнього.

Психологія управління – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективне використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

Психолого-акмеологічне консультування – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з ієрархічно пов'язаною групою службовців сфери управління, керівників організації, спрямований на генерацію, розгортання можливих і бажаних для організації в певний період змін.

Регрес (лат. regressus – зворотний рух) – перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад.

Реклама (лат. *reclamare* – вигукувати, кликати) – популяризація товарів, видовищ, послуг тощо з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників, глядачів; поширення відомостей про кого-небудь, про щось з метою популяризації; плакат, оголошення тощо як засіб привернення уваги покупців, глядачів та ін.

Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі. Розвиток особистості керівника – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

Роль (франц. *role* – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин. Самоактуалізація – відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

Самоспостереження – безпосереднє спостереження людиною за власними психічними процесами.

Ситуація – система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

Соціальна активність особистості – глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна інформація – інформація, що стосується відносин людей, їхніх взаємодій, потреб, інтересів.

Соціальна установка – суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Соціальне середовище – суспільні матеріальні та духовні умови існування й діяльності людини.

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціальний символізм (фр. *symbolisme*, від *symbole* – символ) – один із виявів взаємозв'язку соціальної структури і культури суспільства; регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів; загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття соціальних відносин, у межах яких вона діє.

Спільна діяльність – організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, яка спрямована на створення (відтворення) об'єктів матеріальної та духовної культури.

Статус (лат. status – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов’язки і привілеї.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стратегія (грец. strategia від stratos – військо і ago – веду) – довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.

Страх – короткочасна чи стійка емоція, породжувана в людини дійсною чи уявною небезпекою.

Стрес (англ. stress – напруга) – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

Тактика (грец. taktika – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Темперамент (лат. temperamentum – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

Управління – функція, спеціальний вид діяльності в організації; певний прошарок людей, соціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Управлінська ситуація – форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб’єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

Управлінське консультування – системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищенні як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом.

Управлінські відносини – відносини між об’єктом і суб’єктом управління, між керівником та підлеглими.

Усвідомлення відповідальності – відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу і значення дій і їх наслідків.

Функції управління – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Характер (грец. charakter – риса, особливість) – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Я-концепція – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури. – 2010. – 398 с.
2. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посіб. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
4. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.
5. Урбанович А. А. Психологія управління. – Мн. : Харвест, 2003. – 640 с.
6. Ходаківський Є. І. Психологія управління: навч. посіб. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

Додаткова

1. Андреева Г. М. Социальная психология: учеб. для высш. учеб. заведений / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 375 с.
2. Анисимов О. С. Принятие управленческих решений: методология и технология / О. С. Анисимов. – М. : ФГОУ РосАКО АПК, 2004. – 503 с.
3. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
4. Бирман Л. А. Управленческие решения: учеб. пособ. / Л. А. Бирман. – М. : Дело, 2004. – 208 с.
5. Блейк Г. Д. Научные методы управления / Г. Д. Блейк, Ж. С. Моутон; пер. с англ. – Киев, 1996. – 247 с.
6. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. / Т. В. Буткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
7. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI / Дж. К., Грейсон, К. О'Делл; пер. с англ. – М., 1991. – 319 с.
8. Гах Й. М. Етика ділового спілкування / Й. М. Гах. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
9. Герет Т. Етика бізнесу / Т. Герет, Р. Клоноскі. – Київ, 1997. – 280 с.
10. Дробот О. В. Психосемантичні особливості професійної свідомості майбутніх менеджерів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Одеса, 2009. – 18 с.

11. Дьякова В. В. *Философские основы новых подходов к процессу управления: эволюция сознания управленцев в XX столетии* / В. В. Дьякова // *Общественные и гуманитарные науки*. URL : http://ftp://lib.herzen.spb.ru/text/djyakova_27_61_105_110.pdf
12. *Технологія роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНК ОС, 2005. – 366 с.*
13. Карнегі Дейл. *Як завойовувати друзів та впливати на людей / Дейл Карнегі. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.*
14. Карпов А. В. *Психология менеджмента: учеб. пособ.* / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
15. Ложкин Г.В. *Практическая психология конфликта: учеб. пособ.* / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – Киев, 2000. – 324 с.
16. Лозниця В.С. *Психология менеджменту : навч. посіб.* / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997.–248с.
17. Лозниця В. С. *Психология менеджменту: навч. посіб.* / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
18. Молл Е. Г. *Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – СПб. : Питер, 2003. – 352 с.*
19. Кабаченко Т. С. *Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособ.* / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
20. Нюттен Ж. *Мотивация, действие и перспектива будущего : учеб. пособ. для вузов: пер. с англ. / Ж. Нюттен. – М. : Смысл, 2004. – 607 с.*
21. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психология управления : посібник* / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер).
22. Парыгин Б. Д. *Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин. – СПб : СПбГУП, 2010. – 533 с.*
23. Пачковський Ю. Ф. *Психология підприємництва / Ю. Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.*
24. *Психологические портреты персонала : типология и диагностика : учеб. пособ. / под ред. Ю. П. Платонова. – СПб. : Речь, 2003. – 416 с.*
25. *Психология деловых конфликтов. Хрестоматия : учеб. пособ. для ф-тов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара : Бахрам-М, 2007. – 748 с.*
26. *Психология менеджмента : практикум / под ред. проф. Г. С. Никифорова. – СПб. : 2010. – 535 с.*
27. *Психология і педагогіка вищої школи : практикум для здобувачів освітнього ступеня магістра з усіх спеціальностей і форм навчання / [упоряд. : Н. В. Старовойтенко, Л. І. Білик, В. І. Осипенко] ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2017. – 151 с.*

28. Танаев В. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – М. : Экономика, 2003. – 279 с.
29. Пугачов В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студ. вузов / В. П. Пугачов. – М. : Аспект Пресс, 2000 – 236 с.
30. Старовойтенко Н. В. Основи психології та педагогіки : теорія і практика / Н. В. Старовойтенко, Н. М. Фоміна. – Черкаси : Вертикаль, вид. ПП Кандич С. Г., 2010. – 336 с.
31. Старовойтенко Н. В. Психологія : практикум : навч. посіб. / Н. В. Старовойтенко, Н. М. Фоміна. – Черкаси : Рекламно-інформаційне видавниче агенство «Бізнес-стиль», 2015. – 352 с.
32. Старовойтенко Н.В. Психологія і педагогіка вищої школи : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення / Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик. – Черкаси : ЧДТУ, 2017. – 346 с.
33. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц; научн. ред. и предисл. проф. Е. А. Кочерина. – М. : Журнал «Контролинг», 1992. – 111 с.
34. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность : в 2 т. ; Т. 1. / Х. Хекхаузен / пер. с нем.; под ред. Б. М. Величковского. – М. : Педагогика, 1986. — 408 с.
35. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К., 1999.
36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практич. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа, Интел-Синтез, 1997. – 336 с.
37. Шепель В. М. Управленческая психология. / В. М. Шепель. – М. : Экономика, 1984 – 363 с.
38. Шепель В. М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2010. – 352 с.
39. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика : познание людей по их внешности и поведению : учеб.-метод. пособ.; 2-е изд. / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2001. – 616 с.
40. Щёкин Г. В. Теория социального управления : монография / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 1996. – 408 с.
41. Щёкин Г.В. Организация и психология управления персоналом. учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
42. Шпалінський В. В. Психологія управління : навч. посіб. для керівників навч. закл., практичних психологів, вчителів та вихователів / В. В. Шпалінський, К. А. Помазан. – Харків : Веста ; Ранок, 2002. – 128 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРИТЧІ ПРО УСПІХ ТА БІЗНЕС

Притча про п'ять уроків успіху

Одного разу в одній країні з'явився дуже багатий бізнесмен. Його статки склали мільйони. Люди почали цікавитися таємницею його успіху, але він зберігав мовчання. Трапилося так, що бізнесмена відвідав дуже приємний журналіст і вмовив на чашечку чаю.

– Ваш рейтинг виросте в мільйони разів і ціни на ваші акції піднімуться, якщо ви погодитеся повідати про таємницю збагачення, хоча б коротенько.

– Так, напевно саме час. Я довго думав над тим, як поділитися цим, не видаючи всіх таємниць. Схоже, я готовий відкрити деякі секрети. Отже, усе, чому я навчився, є в природі. Існує п'ять уроків, які можна побачити в природі й застосувати у своєму житті, щоб стати щасливим. **Першому з уроків успіху ми можемо навчитися в дятла.** Він називається «урок реалістичного фокусування». Дятел багато в чому мудріший від нас. Так, він б'ється головою у дерево, але робить це дуже успішно. Він реалістичний, тобто не намагається розбити дерево навпіл одним ударом, як це прагнуть зробити багато з нас. Дятел не стукає в дерево з усіх боків. Він фокусовано б'є в одне і те ж місце, повільно просуваючись до мети. Ледачій людині потрібний не черв'як, а відразу щось більше, і знайти його вони прагне не в щільному дереві, а під листками на землі, прямо під ногами. **Другий урок успіху можна взяти у риби.** Він називається «урок потоку». Риба завжди пливе проти течії й всупереч загальній думці – це правильно. Вона це робить не для того, щоб ускладнити собі життя, а для того, щоб більше води повз себе пропустити. Так повз неї в потоці води пропливає більше їжі й кисню. Завдяки цьому її життя стає в кілька разів ситнішим. Ми ж, на відміну від риби, завжди намагаємося пливати за течією, і в результаті – замість сорока років життєвого досвіду ми нажили однорічний життєвий досвід сорок разів. Ми не прагнемо виходити з комфортної зони й потім дивуємося, чому в житті було так мало можливостей. Більшість людей прагнуть виграти лотерею життя, навіть не придбавши лотерейного квитка. **Третій урок досягнення успіху можна взяти в маленьких левенят.** Цей урок успіху називається – «забрудніть

морду». Левенята вміють вчитися. Вони вчаться в старших більш досвідчених левів. І вчаться вони не за підручниками і розмовами, а на справі. Левенята точно знають: щоб навчитися битися, потрібно забруднити морду. Ми ж боїмося навіть руки забруднити. Ми сідаємо за парти й дивимося на того, хто нічого сам не досягнув, проте вчить нас чогось домагатися («заець навчає лева»). Або ще гірше, зачинаємося в хаті й вчимося самі із собою, а коли приходить час чогось досягати, ми не те що не вміємо нічого робити, але навіть не прагнемо пробувати. **Четвертий урок успіху ми можемо взяти у пса.** Це соціальний урок – називається «повиляй хвостом перший». У XXI столітті вже не важливо, що робиш ти, а важливо – на що ти мотивуєш інших людей. І прекрасний приклад тут – пес. Пес не думає: «Спочатку ти мене додому приведи, нагодуй і помий, а потім я тобі повиляю хвостом». Пес першим проявляє свої почуття і тільки після цього отримує те, що йому потрібно. При цьому він не змушує вас нічого йому віддавати. Пес робить так, що ви самі прагнете це зробити. **П'ятий урок успіху нам може дати змія.** Урок називається «не треба скиглити». Вона не думає: «У мене немає ні рук, ні ніг, у мене поганий зір, я народилася не в тій країні, мене ніхто не любить, мої батьки про мене не опікувалися з моменту як я вилупилася». Змія обходиться тим, що в неї є. Ми навіть боїмося цієї «тварини-інваліда». І якщо їй щось не подобається, вона просто змінює шкіру й повзе далі без жалю про минуле.

Притча про роль випадковості в успіху

– Учителю, – одного разу запитав учень, – скажіть, яка роль випадковості, удачі в успіху?

– А що ти маєш на увазі під випадковістю чи удачею? – Учитель допитливо схилив голову.

Учень задумався на хвилину:

– Ну, випадковість – це коли, наприклад, я звертаюся до клієнта, і виявляється, що у нього якраз закінчився товар, такий самий, як продаю я, а постійний постачальник чомусь не може терміново привезти, і в результаті я отримую нового клієнта... А удача... Ну, наприклад, я йду в гості і там знайомлюся з людиною, яка приймає рішення про покупку в підприємстві, до якого я давно шукав підхід...

– Можливо, ти помічав, а може й ні, – сказав Учитель, – але ті, кого ти вважаєш везунчиками, просто більше за інших працюють. Вони частіше звертаються до того, кого хочуть бачити своїм

клієнтом, частіше ходять туди, де є ймовірність зустріти потрібну їм людину.

- Ти хочеш сказати, що це лише ймовірність? – здивувався учень.
- Не тільки, – спохмурнів Учитель, – у першу чергу – це праця.

Притча про садівника та письменника

Якось садівник звернувся до письменника:

– Прочитав твою розповідь. Мені вона сподобалась. І знаєш, про що я подумав?.. Хочеш, я тобі підкину пару ідей для нових оповідань? Мені вони ні до чого. Адже я не письменник. А ти – напишеш гарні розповіді, випустиш книгу, заробиш багато грошей.

На що письменник відповів:

– Зараз я доїм яблуко, а недогризок віддам тобі. Там багато хорошого насіння. Мені вони ні до чого, адже я не садівник. А ти висадиш їх, виростиш хороші яблуні, збереш врожай, заробиш багато грошей. – Що? – образився садівник, – Мені не потрібні твої недогризки! В мене самого безліч яблук. – Так, – погодився письменник. – То чому ти гадаєш, що мені не вистачає власних ідей?

Притча про дороге навчання

Молодого, нещодавно призначеного менеджера крупної компанії, керівництво викликало на килим. Ще пак! Він здійснив угоду, на якій фірма втратила мільйон доларів. Коли співробітник зрозумів свою помилку, було вже запізно. Зайшовши до кабінету, та, відчуваючи свою провину, менеджер, не очікуючи того, що йому скажуть, вимовив:

– *Я розумію, що ви маєте право мене звільнити, і, визнаючи свою провину, приймаю будь-яке ваше рішення.*

– *Звільнити?* – голосно виголосив керівник. – *Ми тільки що витратили мільйон на ваше навчання,*

Притча про вартість удару молотком

Всі спроби фермера і його сусідів полагодити двигун були марні. Нарешті він покликав фахівця. Той оглянув трактор. Спробував, як діє стартер, підняв капот і все ретельно перевірів. Потім узяв молоток і один раз вдарив десь під капотом трактора. І – диво! Мотор заторохтів, ніби він і не був зіпсований. Коли майстер подав фермеру рахунок, той, здивовано глянувши на нього, обурився:

– Як, ти хочеш сто доларів тільки за один удар молотком!

– Шановний, я зараз все поясню, – сказав майстер. – За удар молотком я поражував тільки один долар. А дев'яносто дев'ять доларів я беру за мої знання, завдяки яким я міг зробити цей удар по потрібному місцю.

Тут майстер витримав паузу і продовжив:

– До того ж я заощадив твої час. Я впорався з несправністю дуже швидко. І ти вже сьогодні, прямо зараз, можеш почати роботи на своєму тракторі.

Фермер посміхнувся та погодився з майстром.

Притча про два конверти

Якось в одну компанію призначили нового керівника. У перший же робочий день на новому місці той став вивчати свій кабінет і все, що в ньому. Адже було цікаво зрозуміти, як жив і працював твій попередник. Звісно ж, він заглянув у всі шафи, продивився полички із книгами й нарешті став досліджувати вміст письмового столу. Всі шухляди були порожні. І тільки в нижній він виявив два запечатаних конверти. Вони були під номерами 1 і 2. На першому було написано: «Розкрити у випадку крайньої потреби – коли зовсім буде кепсько». На другому: «Розкрити тільки після першого». Була велика спокуса відразу ж розкрити обидва конверти. Але новий керівник мав витримку й вирішив їх не відкривати. Він подумав, що, можливо, колишній шеф забув їх тут і повернеться за ними. Він кинув їх назад у шухляду і забув про них. Настав момент, коли керівнику стало дуже погано. Робота не йшла, колектив вступив із ним у протистояння, конфлікти чергувалися зі скандалами. Він уже подумував про звільнення, коли раптом згадав про конверти, адже їх ніхто так і не забрав. Отже – вони для нього! Він відкрив шухляду і взяв конверт №1. Розірвавши його, він прочитав на аркуші всього два речення: «Все нормально! Працюй далі, таке буває». Він заспокоївся і продовжив свою роботу. Ситуація потихеньку стабілізувалася. Пізніше він навіть із посмішкою згадував той свій період, коли ледве не покинув свій пост. Такі моменти траплялися і пізніше, але він реагував завжди спокійно, згадуючи слова з листа. Але в якийсь момент подібні ситуації стали частішати. Наступив момент, коли становище стало набагато гіршим. На відміну від першого епізоду, до цього часу він уже встиг утомитися від цієї роботи і не вважав за потрібне кидатися рятувати положення. Йому

стали натякати на відставку. В останній надії на диво він відкрив шухляду і дістав конверт № 2. Повільно розкрив його і прочитав: *«Готуй два конверти!»*

Притча про діамант

Один бізнесмен купив величезний діамант у Південній Африці, який був завбільшки з жовток курячого яйця. Чоловік засмутився, тому що всередині каменю була виявлена тріщина. Ювелір, якому новий власник каменю показав цей діамант, приніс його майстру в надії, що той порадить, як вчинити з цим каменем. Майстер захоплено похитав головою і сказав: – «Цей камінь можна розколоти на дві частини, з яких вийде два чудових діаманти, і кожен з них буде дорожче самого діаманту. Але проблема в тому, що необережний удар по каменю може розбити це прекрасне диво природи на жменю дрібних камінчиків. Діаманти з них будуть у багато разів дешевше цього каменю, і практично нічого не коштівуватимуть. Я не беруся так ризикувати і не буду цього робити». Так само відгукувалися і інші ювеліри в багатьох країнах, де він бував із діловими поїздками. Тоді йому порадили звернутися до старого ювеліра з Амстердама, у якого були золоті руки. Бізнесмен прилетів до Амстердама і знайшов там старого ювеліра. З цікавістю розглянувши камінь через монокль, той почав попереджати про ризик. Перебивши ювеліра, бізнесмен сказав, що цю історію він уже чув і знає напам'ять. І ювелір погодився допомогти, назвавши ціну за роботу. Коли господар каменю погодився, мудрий ювелір звернувся до молодого підмайстра, який сидів далеко спиною до них і займався своєю справою. Взявши камінь, хлопчина поклав його на долоню і один раз вдарив по каменю молоточком, розбивши його на дві частини і, не озираючись, повернув ювелірові. Вражений господар діаманта запитав: «Як давно він у вас працює?». – «Лише третій день. Він не знає справжньої ціни цього каменю, і тому його рука була твердою й не здригнулася».

Дивіться на всі труднощі в житті як на те, що легко вирішиться, і не малюйте собі непереборних велетнів.

Притча про впевненість

Один підприємець по вуха загруз у боргах і вже не бачив виходу з ситуації, яка склалася. Він заборгував кредиторам, а постачальники щодня вимагали оплати. Чоловік вийшов у парк, щоб відволіктися,

але думки роєм крутилися в голові. Він опустил голову на руки, подумки перебираючи варіанти, що ж може врятувати справу від банкрутства. Раптом перед ним з'явився якийсь старий.

– Я бачу, що вас щось турбує, – сказав він. – Чи не поділитесь?

Підприємець розповів йому про свої проблеми, брак грошей і відмови банку видати хоч якийсь кредит для «розкрутки». Старий слухав, не перебиваючи, а потім сказав:

– Думаю, я можу вам допомогти.

Він запитав у підприємця ім'я, виписав чек і сунув його в руку здивованого чоловіка.

– Візьміть ці гроші. Зустрінемося тут рівно через рік, і ви зможете віддати мені їх назад.

Не встиг чоловік і слова сказати, як старий розчинився в натовпі. Підприємець глянув на чек. На ньому в полі для суми було акуратно виведено «\$ 500 000», а нижче було прописано ім'я – «Джон Рокфеллер». Джон Рокфеллер, один з найбагатших людей світу! «Я можу покінчити з усіма проблемами в одну мить!» – Подумав він. Але замість цього підприємець вирішив покласти чек в сейф. Одна тільки думка про його існування давала йому сили знайти спосіб зберегти свій бізнес. З відновленим оптимізмом він уклав вигідні угоди і розширив умови оплати. Йому вдалося здійснити кілька великих продажів. Протягом декількох місяців він вибрався з боргів і знову став заробляти гроші. І через рік чоловік повернувся в парк з тим самим чеком.

У домовлений час з'явився старий. Чоловік уже готовий був віддати чек і розповісти про свої успіхи, як раптом підбігла медсестра і схопила старого.

– Я так рада, що нарешті впіймала його! – Вигукнула вона. – Сподіваюся, він не турбував вас. Він часто тікає з дому і розповідає людям, що він Джон Рокфеллер.

Підприємець стояв приголомшений. Протягом всього року він крутився і робив бізнес, купуючи і продаючи, в повній впевненості, що в будь-який момент йому на виручку можуть прийти півмільйона доларів. Раптово він зрозумів, що не гроші, реальні або уявні, перевернули його життя. Його нова впевненість надала йому сил домогтися всього того, що він тепер має.

Притча про таємницю успіху

– Сер, в чому секрет вашого успіху? – запитав один журналіст успішного підприємця. – Я розумію, що це довга розмова, але якщо коротко?

– Можна й коротко... Я можу сказати вам на це лише два слова.

– Лише два слова? І які?

– Вірні рішення.

– А як же ви приймаєте вірні рішення?

– Ну, тут вистачить й одного слова, – посміхнувся підприємець.

– Невже? І що то за слово?

– Досвід!

– А... як же ви отримуєте той самий досвід?

І вже щиро усміхаючись, чоловік відповів:

– Усього два слова.

– Які?

– Невірні рішення...

Притча «Як під час кризи змінюються люди»

Прийшов Учень до Вчителя і почав скаржитись на своє тяжке життя. Попросив у Вчителя поради, що робити, коли і те звалилося, й інше, і третє, і взагалі, просто руки опускаються!

Вчитель мовчки підвівся і поставив перед собою чотири казанки з водою. В перший казанок кинув шматок деревини, в другий – моркву, в третій – яйце, а в четвертий – роздавлені зерна кави. Через деякий час він вийняв те, що кинув у воду.

«Що змінилось?» – запитав Вчитель. «Нічого...» – відповів Учень.

Вчитель мовчки кивнув і поставив чотири казанки з водою на вогонь. Коли вода закипіла, він знову кинув в перший – шматок деревини, в другий – моркву, в третій – яйце, а в четвертий – роздавлені зерна кави. Через деякий час Вчитель вийняв шматок деревини, моркву, яйце та налив в чашку пахучу каву. Учень і тепер нічого не зрозумів.

«Що змінилось?» – знову запитав Вчитель. «Те, що і повинно було статися. Морква та яйце зварилися, шматок деревини не змінився, а зерна кави зварились в окропі», – відповів Учень.

«Це тільки поверховий погляд на речі», – відповів Вчитель. «Подивись уважніше. Морква розварилась у воді і з твердої стала м'якою. Навіть зовні вона стала виглядати по-іншому. Шматок

деревини не змінився зовсім. Яйце, не змінившись зовні, всередині стало твердим, і йому вже не страшні удари, від яких раніше воно витікало із своєї шкаралупи. Кава змінила колір води, надавши їй нового смаку та пахощів. Уяви, вода – це наше життя. Вогонь – це зміни. Морква, шматок дерева, яйце та кава – це типи людей, котрі в тяжкі моменти життя змінюються по-різному».

Людина-Морква. Таких більшість. Ці люди тільки в звичайному житті здаються твердими. В моменти життєвих колотнеч вони стають м'якими та слизькими. Вони опускають руки, обвинувачують у всьому або інших, або «непереборні зовнішні обставини». Трохи «притисло» – і вони вже в паніці, психологічно розчавлені. Такі «морквинки», як правило, легко стають «жертвами моди», хочуть, щоб «в них все було, як у людей», торгівці й політики на таких людях особливо заробляють гроші.

Людина-Дерево. Таких мало. Ці люди не змінюються, залишаються самими собою в різних життєвих ситуаціях. Вони холонокровні, спокійні та цілісні. Саме такі люди показують всім, що і важкі обставини – це лише життя, і що за чорною смугою завжди наступає біла.

Людина-Яйце. Це ті, яких життєві негаразди загартовують, роблять міцнішими! Таких людей дуже і дуже мало. Саме такі люди в повсякденному житті – ніхто, а в тяжкі часи вони раптом «твердіють» і вперто долають обставини.

«**А як же ж кава?**» – вигукнув Учень. «О – це найцікавіше! Зерна кави під дією несприятливих життєвих обставин розчиняються у навколишньому середовищі, перетворюючи несмачну воду в смачний, пахучий та збадьорювальний напій!» – відповів Вчитель, із задоволенням сьорбаючи каву з чашки. «Є особливі люди. Їх одиниці. Вони не стільки змінюються під впливом несприятливих обставин, скільки трансформують самі життєві обставини, беруть користь із кожної ситуації та змінюють на краще життя всіх навколишніх людей».

ДОДАТОК Б

НЕВЕРБАЛЬНІ СИГНАЛИ СПІЛКУВАННЯ

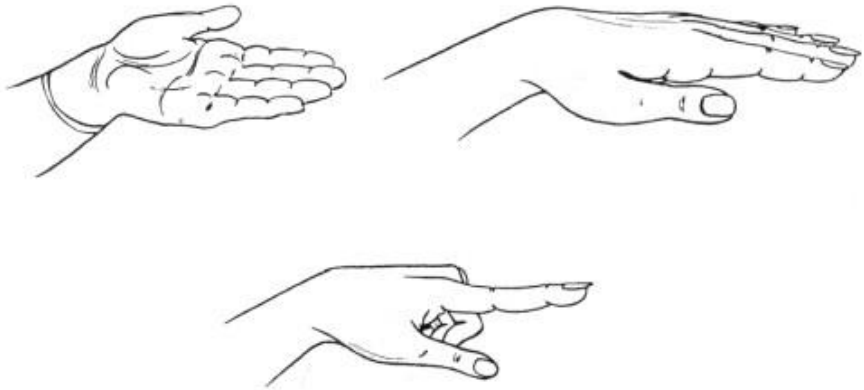
Вправа «Засоби невербального спілкування»

(Пиз Аллан. *Язык телодвижений*. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 272 с.).



Мал. 1

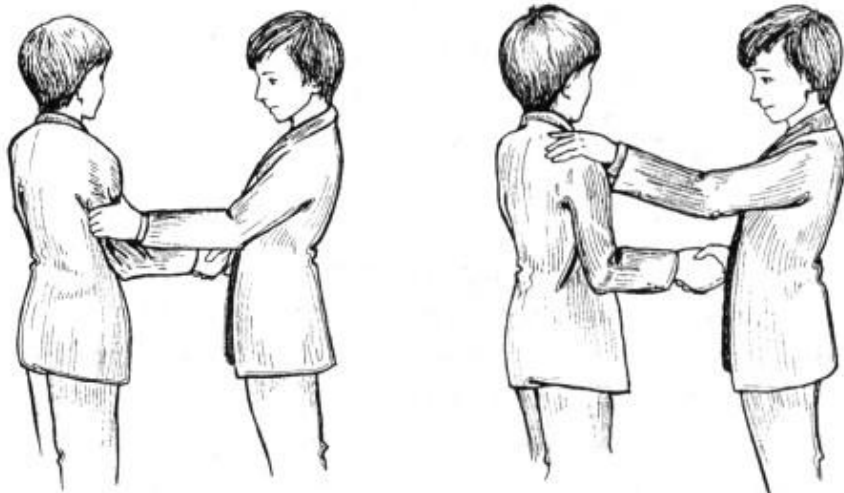
Завдання. Що означає кожен знак-сигнал? Продемонструйте певні сигнали, стани, прояви людини. Що ви відчуваєте, імітуючи конкретний невербальний сигнал?



Мал. 2



Мал. 3



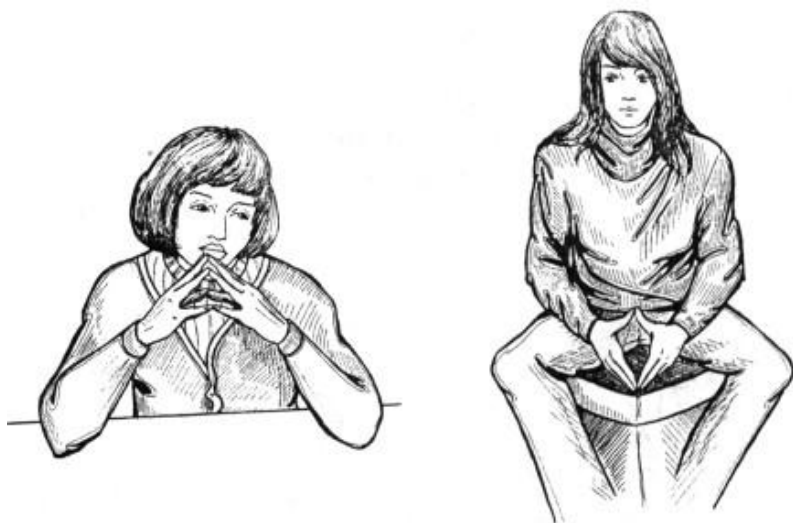
Мал. 4



Мал. 5



Мал. 6



Мал. 7



Мал. 8



Мал. 9



Мал. 10



Мал. 11

Навчальне електронне видання

Автори - упорядники :

Старовойтенко Наталія Василівна,
Осипенко Василь Іванович,
Чемерис Інґріда Альгімантівна,
Білик Людмила Іванівна,
Ключка Світлана Іванівна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни

Технічний редактор Т. А. Манжура
Комп'ютерна обробка: І. І. Васи́лга

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 18,54. Зам. № 20-59

Черкаський державний технологічний університет
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 896 від 16.04.2002 р.
бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006.

Редакційно-видавничий відділ ЧДТУ
red_vidav@chdtu.edu.ua