

Тетяна ЧУБІНА, Марія ДМИТРЕНКО

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ
ПОСІБНИК

Тетяна Чубіна,
Марія Дмитренко

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Теорія і практика

Черкаський інститут пожежної безпеки
імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України

**ТЕТЯНА ЧУБІНА,
МАРІЯ ДМИТРЕНКО**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Навчальний посібник
2-ге видання, перероблене та доповнене*

Черкаси 2023

УДК: 159.9

Ч 81

*Рекомендовано до друку Методичною радою
Черкаського інституту пожежної безпеки
імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України
(протокол № 1 від 01.09.2023 р.)*

Рецензенти:

І. В. Кукуленко-Лук'янець – доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри прикладної психології ЧНУ
ім. Б. Хмельницького

Г. С. Грибенюк – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри
психології діяльності в особливих умовах Черкаського інституту
пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України

Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й.

Ч 81

Психологія управління та кадровий менеджмент. 2-ге вид.
перероб. та доп.: Навчальний посібник / Т. Д. Чубіна, М. Й.
Дмитренко. – Черкаси: ЧІПБ ім Героїв Чорнобиля НУЦЗ
України, 2023.

У посібнику подано фундаментальні положення загальної і соціальної психології, що мають важливе значення для розуміння психологічних закономірностей і механізмів управлінської діяльності керівника. Представлено теоретичні засади психології управління, психологічну характеристику суб'єктів управління, психологічні аспекти управлінської діяльності та особистості керівника. Висвітлено психологію міжособистісних відносин у процесі управління.

Головна мета навчального посібника – надати допомогу тим, хто бажає оволодіти перевіреними практикою методами управління організацією. Посібник сконструйовано на засадах системного та компетентнісного підходу до вивчення загальної парадигми психології управління.

Практикум, представлений в кінці видання, включає в себе опис тренінгових методик діагностики психологічних особливостей особистості в організації.

Посібник призначений для студентів вищих закладів освіти, які вивчають дисципліни «Психологія управління та кадровий менеджмент», «Управління персоналом», «Організаційна психологія», «Менеджмент організацій», фахівців у сфері управління та майбутніх управлінських кадрів.

© Т. Д. Чубіна, М. Й. Дмитренко, 2023.

ЗМІСТ

Передмова.....	6

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Психологія управління та кадровий менеджмент як наука

Поняття психології управління та кадрового менеджменту. Об'єкт та предмет... ..	8
Основні категорії психології управління.....	10
Принципи психології управління.....	12
Методи психології управління... ..	16
Історія та сучасний стан розвитку психології управління.....	30

Тема 2. Особистість у психології управління

Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні.....	46
Типи темпераменту та їх основні характеристики.....	48
Характер та особливості його прояву в колективі	50
Здібності особистості в управлінській діяльності.....	57

Тема 3. Роль керівника в системі управління

Психологія особистості керівника	59
Психологічні особливості стилів керівництва	63
Психологічні типи керівників	70
Якості і риси керівника	73

Тема 4. Психологія управлінської діяльності

Психологічна структура управлінської діяльності.....	78
Класифікація функцій управління (менеджменту).....	82
Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	85
Етапи процесу розроблення і прийняття управлінського рішення... ..	86

Тема 5. Психологічний зміст функцій управління

Психологічні особливості функції планування... ..	91
Організація як психологічна функція управління... ..	99
Особливості мотивації як функції управління.....	105
Місце та значення контрольної функції управління... ..	112

Тема 6. Психологія груп та групова динаміка в організації

Організаційна структура управління... ..	120
Типи груп і команд в організації.....	123
Формальні та неформальні відносини в групі	129
Управління формальними і неформальними групами в організації.....	131
Групова динаміка.....	135

Розділ 2
ПСИХОЛОГІЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У ПРОЦЕСІ
УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Керівництво і влада

Керівництво і влада як «інструменти» ефективного управління.....	138
Авторитет керівника – суб'єктивний компонент управління	142
Підходи до управління корпоративною культурою	144

Тема 2. Конфлікти в управлінській діяльності

Причини виникнення конфліктних ситуацій.....	148
Типологія та класифікація конфліктів.....	156
Стратегії поведінки у конфліктах	162
Функції конфліктів	166

Тема 3. Управлінське спілкування

Сутність та особливості управлінського спілкування.....	169
Функції управлінського спілкування.....	171
Види управлінського спілкування. Підходи щодо структури спілкування.....	172

Тема 4. Ділове спілкування і його особливості

Особливості ділового спілкування.....	176
Культура ділового спілкування	179
Невербальні засоби спілкування	182

Тема 5. Психологічні особливості переговорів

Етапи ведення переговорів	188
Тактичні прийоми ведення переговорів	198
Стилі ведення переговорів.....	202
Національні стилі ділового спілкування	205

Тема 6. Підготовка і проведення презентацій та нарад

Планування та складання презентації.....	211
Наради та їх проведення... ..	215

Тестові завдання для самоперевірки 219

Практикум

Діагностика психологічних особливостей особистості в організації.....244

Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн).....	244
Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань.....	248
Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Крушельницький).....	249
Методика “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина).....	255
Оцінка ефективності діяльності керівника.....	260

Проективний тест «Коло і лінії» (Ваше ставлення до кар'єри).....	262
Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін).....	263
Методика К. Земфира у модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності.....	270
Опитувальник Р. Блейка–Дж. Мутона.....	272
Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді.....	274
Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» (МЛО – АМ) С. В. Чермянін.....	278
Визначення психологічного клімату в організації.....	285
Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі.....	288
Методика дослідження стилю поведінки у конфлікті К. Томаса	296
Шкала організаційного стресу Р. Макліна.....	300
Методика діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойко.....	302
Короткий термінологічний словник.....	308

ПЕРЕДМОВА

Світові глобалізаційні процеси, європейський вектор соціально-економічного розвитку України, виклики, спричинені мінливістю соціального середовища, слугують поштовхом для зміни парадигми професійної підготовки фахівців усіх галузей економіки, у тому числі управлінських кадрів. Характерною рисою сьогодення стало загальне усвідомлення необхідності покращення управління економічними ресурсами. Ефективність роботи будь-якої організації залежить від низки чинників, серед яких важливе місце посідає людський фактор. Останнім часом все ширшого розповсюдження набуває думка про безпосередню залежність результатів господарської діяльності від продуктивності праці і кваліфікації персоналу. Людські ресурси є визначальними у досягненні цілей підприємства, розробці і реалізації довгострокової стратегії та конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання. Правильна оцінка особистої, групової і організаційної динаміки, усвідомлення необхідності оптимізації якості праці, розуміння потреб працівників, уміння налагодження ефективної взаємодії і співпраці, здатність приймати рішення на користь добробуту організації і працівників є запорукою успішної діяльності. Відтак, головні завдання сучасного менеджера полягають у проектуванні можливих змін і своєчасної підготовки до них персоналу; розробці технологій наближення цілей і потреб організації; надання можливостей працівникові задовольнити свої потреби, не порушуючи корпоративних інтересів.

Як галузь психологічної науки, психологія управління виникла на перетині соціології, філософії, економіки, політології, тощо. Вона ґрунтується на загальних психологічних знаннях та методологічних принципах. Загально прийнято вважати, що вона вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

З метою забезпечення психологічної підготовленості як складової професійної компетентності майбутніх менеджерів у вищих закладах освіти запроваджено курс психології управління та кадрового менеджменту. Він спрямований на розкриття психологічних характеристик управлінських відносин та вивчення закономірностей соціальної взаємодії людей у процесі трудової діяльності.

Навчальний посібник «Психологія управління та кадровий менеджмент» побудований з урахуванням загальнодидактичних принципів, а саме науковості, системності і послідовності, доступності, міцності засвоєння знань, умінь і навичок, зв'язку теорії з практикою, тощо. Теоретична і практична значущість посібника полягає в тому, що з одного боку, він закладає теоретичне підґрунтя для усвідомлення психологічних особливостей управління, знайомить з понятійно-категоріальним апаратом, яким оперують у процесі аналізу, діагностування і прогнозування

управлінської діяльності, а, з іншого боку, він має практичне спрямування, оскільки сприяє формуванню необхідних навичок для налагодження міжособистісних відносин у процесі управління. Посібник сконструйовано на засадах системного та компетентнісного підходу до вивчення загальної парадигми психології управління.

За структурою посібник складається з двох розділів, тестових завдань для самоперевірки, практикуму діагностики психологічних особливостей особистості в організації, списку використаної та рекомендованої літератури, а також короткого термінологічного словника.

Перший розділ – **«Теоретичні засади психології управління. Психологічна характеристика суб'єктів управління»** – містить шість підрозділів, що розкривають сутність психології управління як науки; акцентують увагу на особистості як суб'єкті та об'єкті управління і ролі керівника в системі управління; висвітлюють психологічний зміст і психологічні особливості реалізацій функцій управління.

Другий розділ – **«Психологія міжособистісних відносин у процесі управління»** – складається із шести підрозділів, що тлумачать поняття керівництва і лідерства; аналізують психологію впливу керівника на підлеглих і конфлікти в управлінській діяльності; висвітлюють сутність, особливості, функції та види управлінського спілкування; характеризують психологічні особливості переговорів, презентацій та нарад.

Для засвоєння матеріалу змісту підручника передбачені **тестові завдання для самоперевірки**. Це дозволить закріпити і систематизувати набуті знання, оцінити і вчасно скоригувати результат власної навчальної діяльності, сприятиме формуванню пізнавального інтересу до майбутнього фаху.

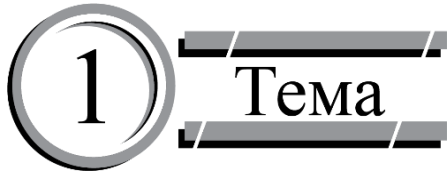
Практикум діагностики психологічних особливостей особистості в організації включає тренінгові методики з вивчення кар'єрних орієнтацій, самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань, визначення стилю керівництва трудовим колективом, вивчення мотиваційного профілю особистості, діагностики функціонально-рольових позицій в управлінській команді, визначення психологічного клімату в організації, методика діагностики міжособистісних стосунків, також методика дослідження стилю поведінки у конфлікті.

Короткий термінологічний словник охоплює найуживаніші терміни, поняття, дефініції, необхідні для глибшого засвоєння матеріалу навчальної дисципліни «Психологія управління та кадровий менеджмент». Словникові статті подаються в алфавітному порядку і супроводжуються тлумаченням значення.

Запропонований посібник призначений для студентів вищих закладів освіти, які вивчають курси «Психологія управління та кадровий менеджмент», «Управління персоналом», «Організаційна психологія», «Менеджмент організацій», а також фахівців у сфері управління та майбутніх управлінських кадрів.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ



ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА

- Поняття психології управління та кадрового менеджменту. Об'єкт та предмет
- Основні категорії психології управління
- Принципи психології управління
- Методи психології управління
- Історія та сучасний стан розвитку психології управління

ПОНЯТТЯ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ

Психологія управління – це відносно молода галузь психологічної науки, що вивчає психологічні аспекти управлінської діяльності. До її появи призвело швидке розповсюдження у суспільстві поняття «менеджмент», яке тлумачиться як процес управління і контролю справами будь-якої організації, незалежно від її природи, виду, структури і розміру. Кембриджський словник англійської мови подає два основних значення цього терміну:

- контроль і організація чогось, особливо бізнесу і його працівників;
- група людей, відповідальна за контроль і організацію компанії.

Онлайн словник Collins розкриває додаткові значення:

- технології, практики чи наука управління, контролю або врегулювання
- уміле чи винахідливе використання матеріалів, часу тощо.

Менеджмент (англ. *manage* – управляти; лат. *manus* – рука) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах [4].

Американський вчений П. Друкер, якого називають батьком теорії сучасного менеджменту, заклав фундамент для стратегій, що використовуються у сфері управління сьогодні. Він пропагував ідею гнучкої і спільної робочої атмосфери, делегування повноважень працівникам. Надзвичайно важливим, на його думку, є надання можливостей підлеглим для участі у прийнятті рішень, навчання і професійного зростання.

Таким чином, управління (менеджмент) виходить за межі організації і контролю бізнесу у площину ефективного керування ним через уміле розкриття людського потенціалу.

Протягом тривалого часу Японія, США, Німеччина, Південна Корея демонструють високий рівень економічного розвитку. Причини цього економічного «дива» не могли не зацікавити науковців і практиків. Результати дослідження засвідчили, що ЛЮДИНА складає основне підґрунтя високої ефективності виробництва в цих країнах і є найціннішим ядром будь-якої організації.

Сучасні підходи до управління характеризуються переорієнтацією на посилення психологічної складової, а саме усвідомлення різниці між лідерством і керівництвом, створення позитивних робочих стосунків, підтримання згуртованості колективу, оптимальний розподіл ролей у команді, застосування психологічних механізмів під час прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, управління конфліктами тощо.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Об'єкт психології управління – сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Суб'єкт психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності.

Управління характеризується обов'язковою наявністю суб'єкта і об'єкта управління, які знаходяться у тісному взаємозв'язку.

Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Суб'єкт управління – структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність.

Предмет науки і пізнання – психологічні явища в діяльності організацій, психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Завдання психології управління ґрунтуються на завданнях психології як науки і полягають у:

- вивченні особливостей психічних процесів, які мають місце під час трудової діяльності;
- розкритті психологічної сутності, структури, функцій управління;
- індивідуально-психологічних властивостей особистості в системі управління
- вивченні функціональних станів людини та процесів групової взаємодії у трудовій діяльності;
- вивченні ролі психічних явищ людиною та механізмів психічної регуляції трудової діяльності;
- оцінці та корекції соціально-психологічного клімату організації;
- психологічному аналізу діяльності керівника організації;

ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Категорії психології управління – це фундаментальні поняття, які характеризують найбільш закономірні суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей.

У класифікації категорій психології управління існує декілька груп, які розрізняють за такими сутнісними параметрами:

- відображення природи психіки людини, її відносини в організованій діяльності;
- характеристика психології організації в управлінні;
- відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;
- зв'язок зі сферою, власне, управління;
- відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Систему категорій психології управління подано на рис. 1.1

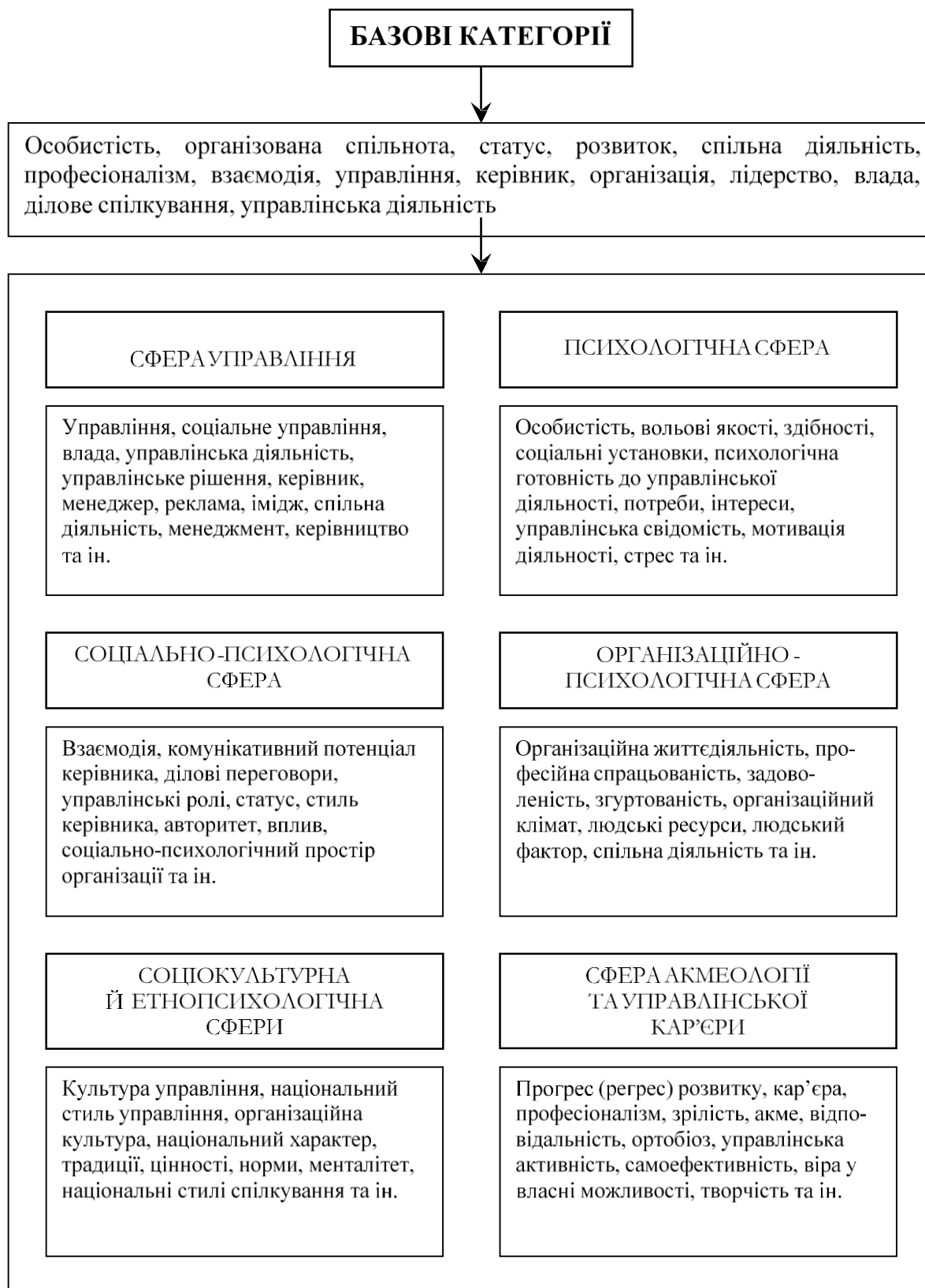


Рис. 1. 1. Схема базових категорій психології управління за Р. А. Калениченком та О. Г. Льовкіною [3]

ПРИНЦИПИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Базовими основами управлінської діяльності є принципи управління.

Принцип (лат. *principium* – начало, основа) – первонаачало; те що лежить в основі певної наукової теорії; максимально широкі за обсягом твердження, в яких фіксується предмет науки, її теорія і методи [11].

Появі сформульованих принципів наукового управління завдячують Ф. Тейлору і А. Файолю. Цікавим є той факт, що А. Файоль вважав необмеженою кількість принципів управління. Власний досвід керівника, знання, переконання визначають принципи управління керівника.

Принципи психології управління – правила, норми, вихідні положення, які застосовують в процесі здійснення управлінської діяльності.

Принципи психології управління поділяють на:

- **загальні**, що передбачають дослідження об'єкта, процесу, явища у розвитку, різноманітних зв'язках із зовнішнім середовищем, та іншими системами (Таблиця 1.1);
- **галузеві** принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.1

ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ

Принцип історизму	• вивчення виникнення та розвитку взаємодії людей в організованих спільнотах.
Принцип розвитку	• пов'язаний із принципом історизму; • рух форм психічного відображення від біологічно до соціально зумовлених; • перетворення індивідуально-психологічних особливостей особистості на її властивості.
Принцип об'єктивності	• вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління; • методи дослідження і позиція дослідника не повинні впливати на отримані результати.
Принцип системності	• виокремлення певної системоутворюючої властивості, яка об'єднує елементи системи в єдине ціле.
Принцип комплексності	• врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів; • міждисциплінарні зв'язки психології управління, її взаємодії з іншими науками.

ГАЛУЗЕВІ ПРИНЦИПИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

<i>Принцип діалектики</i>	• має важливе значення у процесі прогнозування та моделювання етапів становлення і розвитку особистості керівника, кадрів управління, шляхів оптимізації управлінської кар'єри.
<i>Принцип єдності свідомості й діяльності</i>	• передбачає трактування професійної управлінської діяльності як результат вияву свідомості людини, процес досягнення індивідом цілей, пошуку способів здійснення планів.
<i>Принцип гуманізму</i>	• визнає і трактує людину як найвищу цінність, як особистість.
<i>Принцип активності</i>	• передбачає визнання активного взаємозв'язку людини з навколишнім середовищем як необхідну умову її життєдіяльності.
<i>Принцип соціальної спрямованості</i>	• передбачає врахування інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації в процесі управлінської діяльності.
<i>Принцип законності</i>	• полягає в дотриманні правових норм в управлінській діяльності.
<i>Принцип гласності</i>	• передбачає забезпечення участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми, прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.
<i>Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності</i>	• відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень: а) єдиноначальність – персональна відповідальність керівника за прийняті управлінські рішення; б) колегіальність – колективна підготовка проектів рішень. • контроль за обговоренням, прийняттям і реалізацією рішень, прийнятих колегіально і одноосібно.

<i>Принцип співвідношення повноважень та відповідальності</i>	• передбачає, що кожна підсистема і працівник керованої системи повинні вирішувати тільки ті питання, які належать до їх компетенції, що дає змогу вищим інстанціям вивільнитися від поточних справ, зосереджуючись на складних проблемах; • сприяє збереженню психологічного потенціалу людей на всіх рівнях керівництва.
<i>Принцип зворотного зв'язку</i>	• процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосагнення мети.
<i>Принцип ієрархії</i>	• розгляд будь-якої системи як частини більшої системи.

Використання узагальнених принципів управління є інструментом управлінської діяльності, який допомагає усвідомити і уміло вести управлінський процес, а також сформувати професійну компетентність керівника (Рис. 1.2.)

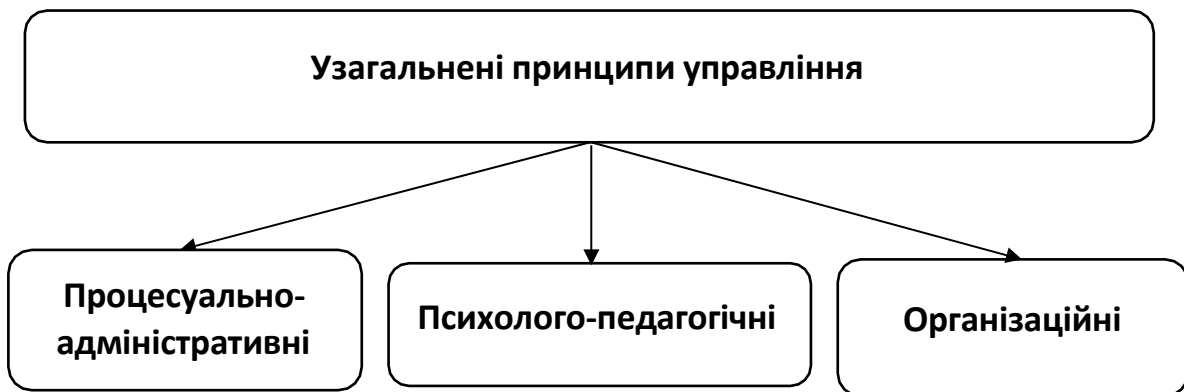


Рис. 1.2. Узагальнені блоки принципів управління

Нижче наведено зміст кожного блоку і його характеристику.

Процесуально-адміністративні принципи управління

1. *Принцип цілеспрямованості* полягає в тому, що кожна управлінська дія повинна бути цілеспрямована, тобто має чітку і визначену ціль.
2. *Принцип єдиноначальності* означає, що повноваження керівництва зосереджені в руках певної особи, яка несе відповідальність за управлінські дії, що не виключає колегіальності в обговоренні проектів рішення.

3. *Принцип заміщення керівника* регламентує, що, в разі відсутності керівника, його функції виконує, заздалегідь затверджена посадовими інструкціями особа, де чітко прописується сфера відповідальності.
4. *Принцип одноразового надання управлінської команди* полягає у тому, що, якщо команда подана, то система повинна відгукуватись на неї оперативно без додаткового повторення цієї команди.
5. *Принцип управлінського реагування* регламентує необхідність тактичного управлінського реагування керівника на зміну умов діяльності.
6. *Принцип оптимізації управління* регламентує необхідність зміни системи управління при зміні зовнішніх і внутрішніх умов діяльності.

Психолого-педагогічні принципи управління

1. *Принцип соціальної направленості управління* означає, що, в життєдіяльності організації повинні відтворюватись ідеали цивілізованого суспільства, гуманізму, права, духовності, загальнолюдських цінностей.
2. *Принцип гуманізації управління* полягає в тому, що управління людьми в усіх його формах, методах і способах повинно бути людським і ґрунтуватись на повазі прав і особистої гідності співробітника, розуміння інтересів і труднощів як колективу так і кожного співробітника. Це не виключає необхідності в певних умовах демонструвати вольове, безумовне управління за умови дотримання всіх культурних і правових норм взаємовідносин.
3. *Принцип узгодженості особистих і організаційних цілей* означає, що індивідуальні цілі співробітника повинні співпадати з організаційними і професійними. Суспільство і співробітники завжди зацікавлені в тому, щоб управління приносило не тільки професійний результат але і духовний людський «прибуток» у вигляді задоволення працівників від роботи, що сприятливо позначається на психологічному кліматі.
4. *Принцип делегування повноважень і управління через колектив*. Керівник повинен уміти використовувати ресурси колективу, делегуючи йому повноваження у вирішенні завдань, з якими колектив може справитись, залишаючи при цьому право і можливість впливати на рішення колективу.
5. *Принцип урахування менталітету в управлінні*. Соціальний характер управління виражається в його залежності від соціальних умов суспільства, в якому воно відбувається, історико-культурних традицій, менталітету і психології народу. Усі успішні типи управління мають національні риси.

Організаційні принципи управління

1. *Принцип норм керованості* полягає в обмеженні кількості об'єктів управління у одного суб'єкта управління.
2. *Принцип відповідності* полягає в тому, що виконувана робота повинна відповідати інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця.
3. *Принцип підвищення кваліфікації*. передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації усіх співробітників незалежно від посад.

МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Метод дослідження – спосіб одержання інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу [2].

Класифікацію методів психології управління представлено на Рис. 1.3.

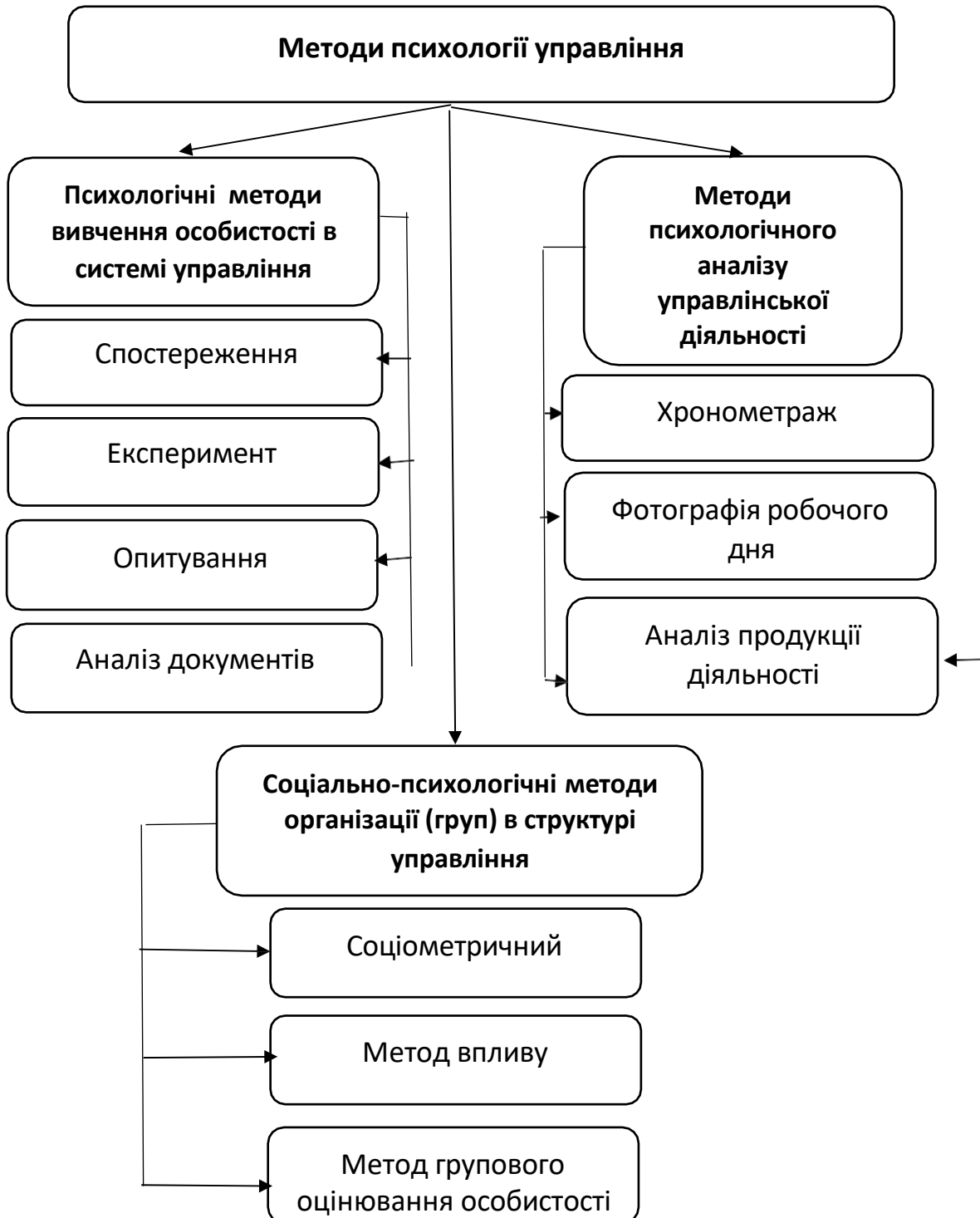


Рис.1.3 Методи психології управління

Психологічні методи вивчення особистості в системі управління

Спостереження – метод цілеспрямованого, планомірного, певним способом фіксованого сприйняття психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, аналізу їх, і використання в практичній діяльності.

Спостереження характеризується:

- систематичністю;
- планомірністю;
- цілеспрямованістю.

Наукове спостереження:

- підпорядковується чіткій дослідницькій меті та чітким завданням дослідження;
- спостереження планується за попередньо обміркованою процедурою;
- усі дані спостереження фіксуються в протоколах та щоденниках за визначеною системою;
- отримана інформація повинна піддаватися контролю на обґрунтованість та стійкість.

Процедура спостереження передбачає відповіді на запитання:

- Що спостерігати?
- Як спостерігати?
- Як вести записи?

Таблиця 1.3

Характеристика методу спостереження [5, с. 270]

МЕТОД СПОСТЕРЕЖЕННЯ		
Переваги	Особливості застосування	Недоліки
• Використання в дослідженнях пошукового характеру. • Не потрібний складний інструментарій. • Швидкість отримання інформації.	• Безпосередній контакт дослідника з об'єктом дослідження. • Спостереження є складовою частиною для використання більш показових методик. • Водночас відбувається подія та здійснюється спостереження за нею.	• Неможливість повторюваності спостереження подій, що досліджуються. • Не виходить за межі явищ, що спостерігаються (локальність). • Отримується інформація про дії людей, а інформації про мотиви, цілі, цінності майже немає.

ВИДИ СПОСТЕРЕЖЕНЬ [5, с. 269]

За позицією спостерігача	Невключене	Спостерігач знаходиться поза об'єктом спостереження.	
	Включене	Дослідник є сам безпосередньо залучений у процес, що досліджується:	
		<i>учасник</i>	рядовий член групи, за якою спостерігають. Інші члени групи не знають про це. Спостереження «зсередини»
		<i>учасник-спостерігач</i>	члени групи знають про роль дослідника
		<i>спостерігач-учасник</i>	контакти з групою, що досліджується, обмежені
		<i>спостерігач</i>	контакт із членами групи, за якою спостерігають, мінімальний
За мірою формалізації	Неконтрольоване (нестандартизоване, неструктуроване)	дослідник користується тільки принциповим планом під час спостереження	
	Контрольоване (стандартизоване, структуроване)	дослідник реєструє події відповідно до детально розробленої процедури спостереження	
За специфікою організації	Лабораторне	у штучно створених умовах, що наближаються до реальних	
	Польове	у реальних умовах	
За регулярністю проведення	Систематичне	дослідник постійно відвідує досліджуваний об'єкт упродовж певного часу	
	Епізодичне	дослідник відвідує певний об'єкт не систематично, а час від часу	
	Суцільне	фіксуються всі вияви психологічної діяльності	
	Вибіркове	реєструються явища стосовно досліджуваної проблеми	

Різновиди методу спостереження:

- метод узагальнення незалежних характеристик для узагальнення даних спостережень управлінського складу;
- психологічний аналіз продуктів діяльності – вивчення продукту діяльності;
- метод опису значущих ситуацій – спостереження за подіями організації.

Експеримент – це загальнонауковий метод одержання нового знання в контрольованих та керованих умовах.

Таблиця 1.5

ВИДИ ЕКСПЕРИМЕНТІВ [5, с. 271]

За завданнями, що вирішуються	Науково-дослідні	поповнення нових знань
	Практичні	вирішення соціальних проблем
За характером логічної структури	Послідовні (лінійні)	аналіз однієї і тої самої групи, яка є і контрольною (початковий стан) і експериментальною (її стан після зміни характеристик)
	Паралельні	одночасно беруть участь дві групи: контрольна та експериментальна
За характером експериментальної ситуації	Польові	у природних умовах;
	Лабораторні	ситуація і експериментальні групи формуються штучно
За реальністю досліджуваних об'єктів	Натурні	лабораторні, польові
	Уявні	модельовані

Таблиця 1.6

Характеристика методу соціального експерименту [5, с. 271]

МЕТОД СОЦІАЛЬНОГО ЕКСПЕРИМЕНТУ		
Переваги	Особливості	Недоліки
• Отримання інформації завдяки впливу на об'єкт дослідження чинників, які управляються та контролюються. • Дозволяє конструювати модель й перевіряти її раціональність. • Використання сучасних дослідницькі технології.	• Безпосереднє втручання дослідника в реальний хід подій у натуральному експерименті. • Визначення найдоцільніших чинників впливу на об'єкт. • Можливість удосконалення відносин між елементами об'єкта дослідження.	• Неможливість повної аналогії експерименту з реальністю. • Відносно великі витрати коштів та часу на проведення експерименту. • Не завжди можлива реалізація результатів експерименту в соціальній практиці.

Опитування – отримання інформації про об’єктивні чи суб’єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

Методи опитування передбачають збір інформації шляхом безпосередньої (бесіди, інтерв’ю) чи опосередкованої (анкетування) взаємодії дослідника (**інтерв’юера**) і опитуваного (**респондента**).

Таблиця 1.7

Характеристика анкетного методу опитування
за Білоусом В.С. [5, с. 262]

АНКЕТНИЙ МЕТОД ОПИТУВАННЯ		
Переваги	Особливості застосування	Недоліки
• Охоплення масової аудиторії. • Збір великого обсягу матеріалу. • Вивчення значної кількості управлінців.	• Безпосередній контакт дослідника з об’єктом дослідження. • Отримання інформації про події через думки людей.	• Можливість отримання перекручених, неправдивих даних. • Думки змінюються, важко оцінити об’єктивність.

Таблиця 1.8

Побудова анкети [5, с. 262]

АНКЕТА	
Вступна частина	
<i>Мета – зацікавити респондента та полегшити відповіді на запитання. Розпочинається зі звертання до респондента (<i>Шановний студент!</i>). Пояснює хто, з якою метою, проводить дослідження. Гарантує анонімність, використання результатів. Формулює правила заповнення анкети, порядок її повернення.</i>	
Основна частина анкети	
Блок 1.	<i>Вступні запитання.</i> • Запитання для отримання інформації про події, факти. • Тут не місце для складних запитань, а також для паспорттики.
Блок 2.	<i>Основні запитання.</i> • Запитання для з’ясування оцінок соціальних явищ. • Запитання для з’ясування мотивів вчинків, прогнозованої поведінки. • Гострі, престижні, інтимні запитання для респондентів (в кінці блоку).
Блок 3.	<i>Контрольні запитання для уточнення інформації.</i> • Прості, закриті запитання, що завершують тематику блоку. • Нескладні відкриті запитання. • Контрольні питання з тематики блоку 2.
Паспорттика	
Соціально-демографічні дані. Вік, стать, місце проживання, освіта, посада, тощо.	
Заклучна частина	
Завершується обов’язково подякою респонденту за участь в анкетуванні.	

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАПИТАНЬ АНКЕТИ
за даними Ю. І. Рись, В. Є. Степанова [5, с. 263]

За змістом	Питання про факти, дії в минулому, продукти діяльності, демографічні запитання	
	Питання про знання, мотиви, думки та оцінки	
За формою	Відкриті	вільний виклад відповіді на запитання, без запропонованих варіантів
	Закриті	із запропонованим переліком усіх можливих варіантів відповіді
	Напівзакриті	комбінація закритих та відкритих запитань
	Прямі	безпосереднє запитання про соціальний факт, що досліджується
	Непрямі	дають опосередковану інформацію про соціальні факти. Використовуються, зазвичай, тоді, коли на прямі запитання можуть дати недостовірні відповіді
	Проективні запитання	про дії респондента в уявній ситуації
За функціями	Основні (змістовні)	стосуються проблеми дослідження, дають інформацію про соціальні факти
	Допоміжні	<i>Питання-фільтри</i> для визначення некомпетентних респондентів
		<i>Контрольні («запитання-настки»)</i> для оцінки правдивості інформації, що дають респонденти (якості).
		<i>Контактні</i> для встановлення контакту (<i>Як Ви вважаєте?</i>).
		<i>Буферні</i> для розмежування тематичних блоків (<i>Поговоримо про те, що Вам заважає в роботі...</i>).
		<i>Уточнюючі</i> для уточнення інформації.

Інтерв'ю як метод опитування

Інтерв'ю – проведена за певним планом бесіда, що передбачає безпосередній контакт інтерв'юера та респондента. Запис відповідей респондента обов'язково здійснює інтерв'юер.

РІЗНОВИДИ ІНТЕРВ'Ю

за В. А. Ядовим [5, с. 265]

За змістом	Документальні	вивчення подій минулого, уточнення фактів
	Інтерв'ю думок	виявлення оцінок, поглядів, суджень
	Інтерв'ю з фахівцями-експертами	
За технікою проведення	Формалізовані (стандартизовані)	передбачають детальну розробку всієї процедури: загальний план бесіди, послідовність і конструкцію питань, варіанти можливих відповідей
	Напівстандартизовані	комбіновані
	Вільні (неформалізовані, нестандартизовані)	тривала бесіда (кілька годин) без суворої деталізації запитань, але за загальною програмою
	Інтенсивні («клінічні», глибокі)	триває іноді годинами; спрямовані на отримання відомостей про внутрішні спонукання, мотиви, схильності респондента
За особливостями процедури	Сфокусовані	спрямовані на виявлення вузького кола реакцій суб'єкта на заданий вплив (наприклад, на окремі компоненти інформації (зі ЗМІ, лекції))
	Неспрямовані	мають «терапевтичний» характер. Ініціатива плину бесіди належить самому респондентові, інтерв'юер лише допомагає йому «вилити душу»
За спрямуванням	Наративні	вільна розповідь, що спрямовується інтерв'юером, оповідання про життя
За способом організації	Індивідуальні	
	Групові	

Умови для проведення інтерв'ю:

- **Стереотипність сприйняття** (оцінка зовнішності співбесідника та його внутрішніх психологічних якостей тісно взаємопов'язані).
- Темп мови інтерв'юера повинен бути середній.
- **Бажано**, щоб інтерв'юер був одного віку з респондентом та іншої статі.
- **Несприятливими** є багатолюдні та безлюдні місця; вдома (інтерв'юер сприймається як гість); переривання інтерв'ю телефонними дзвінками.
- **Сприятливі умови**: ізольоване приміщення; відсутність третіх осіб.

Методи аналізу документів

Аналіз документів – метод, який широко застосовується під час збору первинної інформації.

Документ – засіб збереження за допомогою спеціального носія інформаційних фактів, явищ, процесів об'єктивної реальності та розумової діяльності.

Таблиця 1.11

ВИДИ ДОКУМЕНТІВ [5, с. 266]

За загальною значимістю	Офіційні	закони, укази, декларації, розпорядження тощо
	Неофіційні	особисті заяви, листи, скарги, щоденники, сімейні альбоми тощо
За формою викладу	Статистичні	статистичні звіти, збірники статистичних матеріалів з економічними й соціальними показниками розвитку країни, динамікою народжуваності, смертності тощо
	Вербальні	інформація втілена в словесно вираженій формі (листи, преса, книги тощо)
За способом фіксації інформації	Письмові	документи, у яких інформація викладена у формі буквеного зображення (рукопису, різного роду документальні свідчення: про народження, про службову посаду, про право на володіння майном тощо)
	Іконографічні	орієнтовані на візуальне сприйняття (ікони, картини, кіно-і фотодокументи, відеозаписи)
	Фонетичні	орієнтовані на звукове сприйняття

Закінчення таблиці 1.11

За критерієм авторства	Індивідуальні	створені одним автором (лист, заява, скарга)
	Колективні	створені кількома авторами, групою людей (звернення до депутатів, уряду, декларація про наміри групи, партії, руху тощо)

Методи аналізу документів

- **Неформалізований** (якісний, традиційний).
- **Формалізований** (кількісний, контент-аналіз).

Під **традиційним**, класичним аналізом документів розуміють всю повноту розумових операцій, здійснюваних дослідником та спрямованих на інтерпретацію даних, які містяться в документах [5, с. 267].

Дослідник повинен з'ясувати:

- Що являє собою документ, який його історичний, соціально-психологічний контекст?
- Які чинники сприяли його появі?
- Хто автор, з якою метою він створив документ?
- Наскільки надійний документ?
- Яка достовірність зафіксованих даних, правдивість фактів, явищ тощо?
- Яка суспільна дія, громадський резонанс документа?
- Яку оцінку можна дати логічним, мовним і стилістичним особливостям?
- Які висновки можна зробити щодо автора?
- Чи достатньо повна інформація, наскільки ці відомості відповідають завданням дослідження, чи є потреба в додаткових матеріалах?

Недоліки: суб'єктивізм, кількісні обмеження.

Таблиця 1.12

Традиційний аналіз документів

Зовнішній	Внутрішній
Аналіз «історичного контексту» (обставини, які сприяли появі документа); має на меті встановити вид документа, його форму, час та місце появи, автора, ініціатора, мету створення, наскільки він достовірний та надійний.	Дослідження самого документа: з'ясування відмінності між фактичним та літературним змістом; встановлення рівня компетенції автора, в питаннях, про які висловлюється; особистісне ставлення автора до фактів, що описує.

Формалізований метод (контент-аналіз) – переведення в кількісні показники масової текстової інформації (чи зафіксованої на певних носіях) з подальшою її статистичною обробкою.

Метод якісно-кількісного аналізу документів полягає в:

- алгоритмізованому виділенні в тексті певних змістовних елементів згідно з метою та завданнями дослідження;
- класифікації виділених елементів відповідно до концептуальної схеми;
- їх підрахунку;
- кількісному поданні результатів.

Методика якісно-кількісного аналізу передбачає, насамперед, виокремлення двох **одиниць аналізу**:

- змістовних (якісних);
- одиниць підрахунку.

Сутність контент-аналізу полягає в тому, щоб знайти ознаки, властивості тексту (наприклад, частота вживання певних термінів), які можна легко підрахувати, які відображали б певні суттєві сторони змісту. Зміст стає вимірюваним, доступним для точних операцій із підрахунку. Результати аналізу стають досить об'єктивними. Обмеженість формалізованого методу в тому, що не всі змістовні аспекти можна виміряти за допомогою формальних показників [5, с. 268].

Таблиця 1.13

МЕТОД АНАЛІЗУ ДОКУМЕНТІВ
за В. С. Білоусом [5, с. 268]

Переваги	Особливості застосування	Недоліки
• Стабільний стан об'єкта дослідження, можливість повторного звернення до об'єкта. • В об'єкті міститься не тільки інформація, а й ставлення авторів до неї. • Інформація упорядкована, структурована, узагальнена.	• Інформація має вторинний характер, безпосередній контакт із реальністю відсутній. • Інформація залежить від позицій авторів документа. • Автор документа фіксує не лише реальні, а й минулі події. • Зміст інформації залежить від її форми.	• Дослідження має пасивний характер, оскільки дослідник не має контакту з реальністю. • Висновки дослідження будуються на підставі вторинної інформації. • Мова документа не збігається з мовою дослідження, тому можливий «камуфляж» форми документа.

Методи психологічного аналізу управлінської діяльності

Хронометраж – метод вивчення витрат часу роботи керівника (робітника) або устаткування шляхом безпосереднього спостереження на робочому місці.

Види хронометражу:

- *безперервний* – усі елементи праці досліджуються у порядку їх виконання;
- *вибірковий* – застосовується для вивчення окремих елементів трудових операцій незалежно від їх послідовності;
- *цикловий* – використовують, коли важко достатньо точно виміряти затрати часу на елементи операції, які мають незначну тривалість (3-5 с.).

Рекомендації щодо застосування методу хронометражу:

- першочергово необхідно визначити мету дослідження, від якої залежить вибір об'єктів спостереження;
- важливим документом є хронокарта, яка детально описує трудову операцію. Для того, щоб правильно оформити хронокарту необхідно розділити трудової операції на окремі елементи. Титульна сторінка хронокарти повинна містити дані про операції, обладнання, інструменти, стан робочого місця;
- важливою умовою є встановлення точок фіксації. Точка фіксації – це чітко окреслені (за звуковим або зоровим сприйманням) моменти початку і завершення операції;
- виробничі умови характеризуються варіативністю, тому слід визначити необхідну кількість спостережень;
- документацію складають на основі даних спостереження.

Основним результатом *хронометражу* є встановлення норм витрат часу на виконання досліджуваної дії, операції.

Фотографія робочого дня – метод спрямований на фіксацію затрат часу на всі види робіт, включаючи перерви, що мали місце під час певного відрізка часу або впродовж робочого дня.

За об'єктом спостереження фотографії поділяють на:

- *індивідуальні* – спостерігають за одним працівником і досліджують його витрати часу за час робочої зміни або іншого періоду часу;
- *групові* – використовуються у тих випадках, коли робота виконується кількома працівниками, зокрема у груповій організації праці;
- *самофотографію* – працівник самостійно фіксують величину витрат робочого часу і причини їх виникнення.

Схема побудови фотографії робочого дня керівника наведена в таблиці 1.14 [15].

Таблиця 1.14

Фотографія робочого дня керівника

№ з/п	Дія	Витрати часу	
		у хв.	у %
1	Вивчення інформації: укази, постанови, накази, розпорядження, докладні записки, прийом докладів тощо.		
2	Проведення ділових нарад		
3	Телефонні розмови у справах		
4	Телефонні розмови з особистих (приватних) питань.		
5	Робота з відвідувачами клієнтами.		
6	Оформлення ділової документації: листи, накази, розпорядження, згоди, контракти.		
7	Відвідування нарад, виставок, участь у презентаціях.		
8	Перерва на обід.		
9	Відвідування державних установ, банків, податкової інспекції тощо.		
10	Рутинна, але обов'язкова робота, що не носить творчого характеру.		
11	Неформальне спілкування з колегами, співробітниками.		
12	Здійснення контролю за діяльністю.		
13	Разом		

Аналіз продуктів діяльності – метод дослідження працівника, а саме його психологічних характеристик на основі аналізу продуктів управлінської, трудової чи творчої діяльності.

Особливістю даного методу в порівнянні з іншими є те, що він використовується опосередковано, тобто без безпосереднього спілкування дослідника і досліджуваного. Він дає змогу виявити психічні процеси, психічний стан і психічні властивості.

Продукти діяльності умовно поділяють на:

- матеріальні або матеріально-предметні (продукція, вироблена на виробництві, оформлення робочого місця, зшиті працівником номенклатурні або архівні справи);
- документально фіксовані (різноманітні документи, упорядкування речових та інформаційних матеріалів, соціальні перетворення);
- функціональні (громадські настрої в колективі, усні виступи на виробничих нарадах, доповіді, лекції, акти ділового спілкування, акти обміну досвідом, консультування).

Соціально-психологічні методи дослідження організації (груп) в структурі управління

|| **Соціометричний метод** застосовується для вимірювання не особистісних, а групових властивостей.

Поняття соціометрії досліджував Дж. Морено, який розробив соціопсихологічну теорію, згідно з якою зміна психологічних відносин у малій соціальній групі є основною умовою зміни соціальних відносин у суспільстві загалом. Призначення соціометрії:

- діагностика емоційних зв'язків (симпатії, антипатії) між членами групи
- вимірювання рівня згуртованості – роз'єднаності в групі;
- виявлення «соціометричних позицій», тобто авторитету членів групи, де на протилежних полюсах виявляються «лідери» та «аутсайдер»;
- виявлення внутрішньо групових підсистем з неформальними лідерами.

Під час проведення соціометричного тесту використовується опитування, кожен член групи повинен зафіксувати ставлення до інших членів групи за різними критеріями.

Таблиця 1.15

Характеристика соціометричного методу [5, с. 272]

СОЦІОМЕТРИЧНИЙ МЕТОД		
Переваги	Особливості	Недоліки
• Дозволяє з'ясувати особисті переваги, мотиви діяльності, ціннісні орієнтації членів групи. • Забезпечує виявлення формальних та неформальних лідерів, передбачає можливі конфлікти. • Комп'ютерні варіанти методики дозволяють дуже оперативно (1-2 години) отримати дані про структуру.	• Використовується для отримання інформації про структуру малих груп, про характер міжособистісних стосунків у групі. • Поєднує елементи опитування та експерименту. • Безпосередній контакт соціолога з об'єктом, дає ні подаються безпосередніми учасниками події, явища. • Процедура дослідження відпрацьована до рівня соціальної технології.	• Призначений для дослідження групи з 15-20 осіб. • Неприйнятний для дослідження випадкових або тимчасових спільнот, а тільки, де склалися стійкі зв'язки. • Респонденти не пояснюють причин свого вибору, тому важко оцінити стійкість переваг поведінки людей у різних ситуаціях. • Можливі не щирі відповіді та помилки через невірне розуміння запитань.

Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера зі спілкування [10].

Таблиця 1.16

Методи впливу	
Переконання	вплив на свідомість особистості через звернення до її критичного судження
Навіювання	процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний зі зниженням свідомості та критичності сприймання інформації
Наслідування	вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийхось 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, крім, власне, смислового впливу

Однак, використання методу впливу – це мистецтво, яке потрібно опановувати і розуміти. Те, що працює в одній ситуації, може не спрацювати в іншій. Іншими словами, ефективність будь-якої техніки впливу може бути ситуативною.

Метод групового оцінювання особистості – базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємо пізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємо оцінювання.

Групове оцінювання є досить суб'єктивним, тому відсоток оцінок на основі командної роботи слід ретельно переглядати, слід враховувати середнє значення повідомлених значень від кількох членів команди.

Прийоми взаємо оцінювання:

- пряме оцінювання;
- ранжирування якостей;
- попарне порівняння.

ІСТОРІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Ідеї психології управління зародились у надрах загальної психології, філософії, соціології, теорії управління та у сфері психології.

Зародження і розвиток психології управління в лоні філософії

Стародавні філософи вважали, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність належного управління або порушення старшинства і нехтування певними правилами управління. Питання про природу і принципи справедливого і ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів античності: Конфуція, Мен-Цзи, Сократа, Платона, Аристотеля, Полібія, Плутарха та ін. (Таблиця 1.17).

Таблиця 1.17

Зародження ідей психології управління в працях філософів і політичних діячів Давнього Сходу і античності

Філософи, політичні діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
Конфуцій (516-479 рр. до н. е.) <i>Китай</i>	➤ етико-психологічна спрямованість діяльності правителя; ➤ служіння народові і управління за допомогою особистого морального прикладу; ➤ покірність і повага підданих, підлеглих до свого правителя; ➤ несхвалення тиранії в управлінні; ➤ застосування етичних норм, а не сили, оскільки людина від природи є доброю, псують її зовнішні обставини; ➤ необхідність внутрішнього самовдосконалення, долаючи вплив спільноти, у якій живе людина; ➤ конфуціанський ідеал управління засобами морального прикладу виявився реформаторським, він був офіційною філософією китайської адміністрації протягом багатьох століть.

Філософи, політичні діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
Мен-Цзи (371-829 рр. до н. е.) Китай	➤ народ, а не правитель – найважливіший чинник будь-якої держави; ➤ управління повинно ґрунтуватися на природі людини, яка переважно позитивна, добра; ➤ управління має базуватися на принципах справедливості, свободи, турботи уряду про людей похилого віку та малозабезпечених; ➤ правитель який не дбає по добробут свого народу, втрачає благословення небес і владу.
Давньогрецький філософ Сократ (469-399 рр. до н.е.)	➤ дав характеристику управління як особливої діяльності; ➤ проаналізував різні форми управління, на основі чого виголосив принцип універсальності управління; ➤ підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації; ➤ розробив метод діалектичного спору у формі діалогу.
Давньогрецький філософ-ідеаліст Платон (427-347 рр. до н. е.)	➤ виклав теорію «ідеальної держави» в «Політичних діалогах», «Республіці», «Законах»; ➤ здійснив глибокий аналіз поділу праці; ➤ спробував розкрити сутність управління, координації і контролю; ➤ розглядав управління як науку про систему життєзабезпечення суспільства.
Грецький історик Полібій (близько 201-120 рр. до н. е.)	➤ спосіб управління державою відіграє певну роль у людських взаєминах; ➤ державні форми змінюються внаслідок падіння звичаїв і зміни представників влади; ➤ позитивні форми влади (царство, аристократія, демократія) спрямовані на розвиток суспільства, негативні (олігархія, тиранія, охлократія), навпаки, сприяють пануванню сили неорганізованого натовпу, спричиняють руйнацію встановлених відносин, поширення беззаконня, зловживання владою, що призводить до зміни державних форм.

Філософи, політичні діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
<i>Давньогрецький філософ Аристотель (384-322 рр. до н. е.)</i>	➤ був принциповим противником диктаторського стилю; водночас підтримував ідею рабовласництва і підкреслював другорядність жінки в суспільстві; ➤ управління має бути зосереджено в руках освічених людей; ➤ бідність є джерелом злочинності і бунтів; ➤ держава – спілкування вільних і рівних людей; ➤ поділяв способи управління державою на гарні (монархія, аристократія і політея – влада середнього класу) і погані (тиранія, олігархія, крайня демократія); ➤ політея є найправильнішою формою управління і держави, адже вона поєднує інтереси заможних і незаможних людей; ➤ обґрунтував моральні принципи управління державою, підкреслюючи необхідність справедливого обміну виробленими благами, обґрунтувавши це морально-етичними нормами.
<i>Римський державний діяч, оратор, мислитель Цицерон (106-43 рр. до н. е.)</i>	➤ держава є здобутком народу; ➤ народ – це об'єднання осіб, пов'язаних між собою згодою щодо питань права і спільності інтересів, тому держава – не лише вияв загальних інтересів людей, а й одночасно їх правова спільність; ➤ люди мають вроджену потребу жити разом; ➤ форми державного правління залежать від характеру і волі тих, хто управляє державою; ➤ надавав великого значення ролі особи (групи осіб), що перебуває при владі.

В епоху Відродження людина з її інтересами, потребами і запитамі була проголошена вищою цінністю на Землі. Усе це покликала до життя гуманізм як систему поглядів, що поширювався й на проблему управління.

Гуманізм сприяв формуванню нового погляду на людину, яку стали розглядати як частку суспільства, як індивіда, що впливає на процеси державотворення й управління. Родоначальниками цих досліджень в епоху зародження й розвитку капіталізму були: італійський суспільний діяч, мислитель Ніколо Макіавеллі (1469-1527), англійські філософи Томас Гоббс

(1588-1679), Джон Локк (1632-1704), економіст Адам Сміт(1723-1790), голландський філософ Бенедикт Спіноза (1632-1677), французькі просвітники Вольтер (1694-1778), Жан-Жак Руссо (1712-1778), німецькі філософи Іммануїл Кант (1724-1804), Георгій-Вільгельм-Фрідріх Гегель (1770-1831), представники соціальної утопії: англійські мислителі Томас Мор (1478-1535), Роберт Оуен (1771-1858); француз Сен-Сімон (1760-1825). (Таблиця 1.18)

Таблиця 1.18

Ідеї психології управління в працях гуманістів

Філософи, мислителі, діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
Італійський суспільний діяч, мислитель Ніколо Макіавеллі (1469-1527)	➤ одним із перших став розглядати державу і процеси в ній, як суспільне явище, що ґрунтується на матеріальному інтересі людини, на знанні людської природи ➤ людина має складну та суперечливу природу, основою якої є егоїзм; ➤ матеріальний інтерес – найзагальніша причина людських дій в організованій спільноті; ➤ щоб ефективно управляти людьми потрібно знати причини їх вчинків і прагнень, захоплення і психологію; ➤ сформулював власні рекомендації щодо організації управління державою, норми поведінки керівників у книзі «Правитель»; ➤ для зміцнення держави виправдані будь-які засоби, тому термін «макіавеллізм» використовується для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.
Англійський мислитель, представник соціальної утопії Томас Мор (1478-1535)	➤ виклав ідеальну соціально-політичну побудову держави, що становить федерацію; ➤ кожне з міст федерації має виборну систему, суспільну власність на засоби виробництва; ➤ основний виробничий осередок у сільському господарстві – велика община, що працює за типом цехової організації, без експлуатації і примусу до праці.
Французький мислитель Сен-Сімон (1760-1825)	➤ перший вказав на залежність прогресивного розвитку суспільства від наукових методів управління соціально-економічними процесами.

Філософи, мислителі, діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
<i>Англійський фабрикант і мислитель Роберт Оуен (1771-1858)</i>	➤ автор реформістських ідей у галузі управління виробництвом; ➤ акцентував увагу на соціальних питаннях виробництва; ➤ основний об'єкт піклування керівника – конкретний працівник, правильна організація навчання і виховання характеру людей.

Суспільно-політичні погляди українських мислителів, філософів, політичних діячів щодо проблем державотворення, управління державою, ролі людини в її розбудові проаналізувала Л. Е. Орбан-Лембрик. Вона зазначає, що вже в Київській Русі (X–XII ст.) відбувалося становлення і формування системи управління не тільки в середині країни, але й на міжнародному рівні, під час її економічних і культурних контактів з Візантією та іншими європейськими державами. Перші пам'ятки («Слово про закон і благодать» київського митрополита Іларіона, «Слово в новий тиждень після Пасхи», «Притча по людську душу і про тіло» оратора і мислителя Кирила Турівського, «Повість минулих літ» літописця Нестора, «Повчання» Володимира Мономаха) містять цікаві відомості про соціальні відносини, економічне і політичне життя, організацію спільної діяльності, психологічні особливості спілкування та взаємодії людей, про їх творчі здібності, вольові якості. Більшість творів пронизує ідея добра і зла, справедливості й свободи, єдності і незалежності Київської держави. Зокрема в «Повчаннях» Володимира Мономаха йдеться про роль і місце керівника (князя) в суспільстві, про його владні, особистісні якості й здібності, взаємодію з підданими. Князь не тільки сам не повинен чинити беззаконня а й «служивим» заборонити це робити: не заздрити тим, хто робить беззаконня, бути гуманним, справедливим у стосунках з іншими, дбати про державу, її славу і могутність; він повинен мати душу чисту і непорочну, говорити лагідно, мудрих слухати, старшим коритися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою. Так Володимир Мономах уявляв собі ідеал князя – політика, державного діяча, управлінця, умілого правителя державою і підданими.

Ідеї психології управління у творах українських мислителів, філософів, політичних діячів

Філософи, політичні діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
Феофан Прокопович (1681-1736)	➤ написав низку праць із роздумами про державне управління та функціонування церкви; ➤ ставив верхнього носія державної влади над усіма громадянськими законами, виправдовуючи будь-які його дії, якщо їх метою є загальнонародна користь. Але верховний носій абсолютної влади повинен бути освіченим; ➤ людина повинна бути корисною державі; ➤ суспільно корисна діяльність, чесне й сумлінне виконання службових обов'язків є основою чесноти
Григорій Сковорода (1722-1794)	➤ шлях до ідеального суспільства пролягає через серце людини, її самовиховання, мораль, творчу працю; ➤ запорука людського щастя у самопізнанні, виявленні своїх здібностей, природних нахилів; ➤ брав за основу ідею «сродної праці», згідно з якою природа визначила людині її сродність – природний нахил до певного виду діяльності. ➤ щаслива людина лише тоді, коли обрана сфера діяльності відповідатиме її задаткам; ➤ суспільні негаразди і нещастя породжені тим, що люди беруться не за свою справу, за працю до якої «не лежить серце», немає здібностей і нахилів.
Василь Каразін (1773-1842), Петро Лодій (1764-1829), Яків Козельський (1729-1794), Іван Римський (1761-1811)	➤ сповідували принципи гуманізму, демократизму, суспільного договору; ➤ вирішальний чинник державно-управлінських відносин – закони, метою яких є загальне благо; ➤ суспільний ідеал вбачали в здійсненні ідеї свободи, рівності й права на власність.

Філософи, мислителі, діячі	Основний внесок у розвиток психології управління
Микола Костомаров (1817-1845), Пантелеймон Куліш (1819-1897), Тарас Шевченко (1814-1861)	➤ чітко відстоювали ідеали свободи, рівності; ➤ відкидали усі форми поневолення; ➤ заперечували гноблення; ➤ ставили пріоритет національної культури, української національної свідомості, відбудови національної держави; ➤ добро перемагає зло, люди стануть вільними і між ними запанують гуманні відносини.
Михайло Драгоманов (1814-1895), Іван Франко (1856-1916), Михайло Грушевський (1866-1934)	➤ розглядали управління державою на засадах автономії і федералізму; ➤ принцип федералізму – засіб переходу від імперського способу правління до європейських демократичних форм державності; ➤ М. Грушевський обґрунтував ідею демократичної держави як форми правління, що забезпечує свободу особи як складової частини маси. На перший план ставив народ, а не особу.

Формування психологічних знань про управління в теорії управління

Розвиток психології управління як самостійної галузі знання відбувався паралельно і у тісному зв'язку з розвитком теорії управління, що позначалось розробкою різних концепцій та появою управлінських шкіл. Загальноприйнято виділяти два періоди її формування: *емпіричний* (той, що ґрунтується на або перевіряється спостереженням чи досвідом, а не теорією чи чистою логікою) і *теоретичний* (той, що ґрунтується на теорії, а не на основі досвіду чи практики).

Основні школи наукового управління

Швидкі темпи розвитку промисловості в середині XIX ст., поява великих підприємств зі значною чисельністю працівників загострили питання координації і контролю їх діяльності. На зміну емпіричним методам старої системи управління почали приходити нові концепції і утворюватися нові школи управління. (Рис 1.4.)

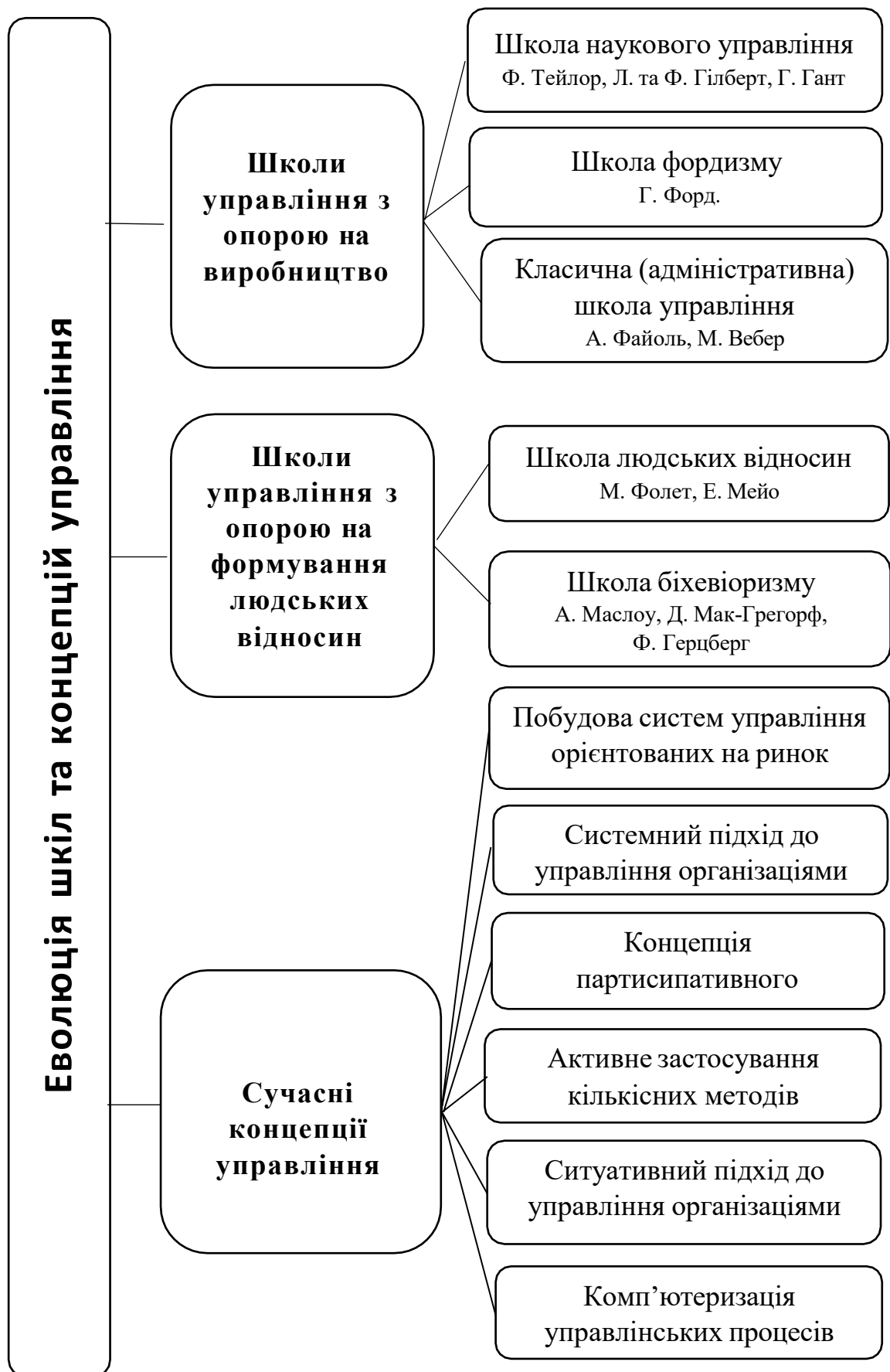


Рис. 1.4. Еволюція шкіл та концепцій управління

Школа наукового управління

Фредерік-Вінслоу Тейлор (1856-1915)	➤ науковий підхід до вивчення витрат часу, зусиль, рухів тощо; ➤ належне забезпечення робочих місць обладнанням; ➤ використання «одиниць часу» для виміру робочого часу; ➤ розробка точних інструкцій кожному працівнику; ➤ оплата за результатами праці; ➤ розмежування адміністративної роботи (менеджери виконують функцію планування) і виробничої (робітники – функцію виконання); ➤ співпраця між адміністрацією і працівниками
Генрі Гант (1861-1919)	➤ прихильник Ф. Тейлора; ➤ використовував графічні методи в управлінні; ➤ розробив «графіки Ганта», у яких будь-який працівник бачив результати своєї праці і розмір заробітку за годину, день, тиждень; ➤ не підтримував примус до праці; ➤ працівників необхідно навчати новим навичкам для скорочення непродуктивних витрат часу.
Френк Гілбрет (1868-1924) і його дружина Ліліан Гілбрет (1878-1958)	➤ вивчали фізичні рухи у виробничому процесі; ➤ використовували кінокамеру в сполученні з мікрохронометром для вивчення робочих операцій; ➤ акцентували увагу на психологічних аспектах управління, а саме добробуті працівників; ➤ Л. Гілбрет є автором праці «Психологія управління» (1914), у якій висунута ідея залежності продуктивності праці від умов праці для використання потенціалу працівників

Таблиця 1.21

Стислий аналіз діяльності школи наукового управління	
Переваги	Недоліки
• вплинула на зростання ефективності і продуктивності праці; • заклала основи методики нормування праці; • розробила стандарти трудових операцій; • запровадила стимулювання працівників; • принцип організації праці, створення конвеєрів	розуміла мотивацію обмежено, потреби працівників розглядалися як єдиний рушійний стимул; Ф. Тейлор сприймав працівника як частину машини; були прихильниками авторитарного керівництва; ігнорували участь кваліфікованих працівників у розробці ідей з вдосконалення праці.

Таблиця 1.22

Еволюція розвитку шкіл управління	
Школа «фордизму» (1899-1945) Генрі Форд (1863-1947)	➤ продовжив ідеї Ф. Тейлора в організації масово-потокowego виробництва; ➤ сформулював основні <i>принципи організації виробництва</i>: поділ праці, спеціалізація; застосування високопродуктивного устаткування; регламентований ритм виробництва; механізація транспортних операцій
Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950) Анрі Файоль (1841-1925)	➤ один із основоположників теорії управління; ➤ поділ функцій управління на загальні (планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання) для будь-якої сфери діяльності, і специфічні – для управління промисловим підприємством; ➤ дав визначення поняття «управління»; ➤ сформулював 14 принципів менеджменту: поділ праці, повноваження і відповідальність, дисципліна, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливність, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух; ➤ розробив теоретичні засади менеджменту з пріоритетною роллю менеджера як керівника та організатора.

Школа людських відносин (1930-1950) Мері Паркер Фоллет (1868-1933)	➤ першою сформулювала ідею про те, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці робітників мають не матеріальні, а головним чином психологічні і соціальні чинники; ➤ наголошувала на важливості психологічних аспектів управління; ➤ прихильниця участі працівників у управлінні; ➤ висунула ідею конструктивного конфлікту та способи його вирішення
Елтон Мейо (1880-1949)	➤ провів відомий Готорнський експеримент; ➤ довів, що відносини між працівниками, а не умови праці впливають на продуктивність; ➤ соціальні потреби – головна мотивація працівників; ➤ керівники повинні більше уваги приділяти емоційним потребам підлеглих, на задоволення соціальних потреб, інтересів людей, на процеси адаптації робітників до зміни ситуації; ➤ форма контролю є надзвичайно важливою у процесі управління; ➤ найважливіша характеристика людини у системі управління є велике бажання бути свідомо пов'язаною із колегами.
Школа поведінкових наук (з 1950 до сьогодні) Абрагам Маслоу (1908-1970), Кріс Арджиріс (1923-2013), Девід Макклелланд (1917-1998), Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), Фредерік Герцберг (1923-2000)	➤ належить до гуманістичного напрямку; ➤ головне завдання – визначення та аналіз мотивів поведінки працівника і його взаємодії з іншими людьми в організаційному оточенні; ➤ акцентували увагу на мотивації людей до праці

Сучасні концепції управління

Економічний та суспільний розвиток у світі не міг не позначитись на підходах до управління. До сучасних концепцій управління відносять:

- побудова систем управління, орієнтованих на ринок;

- активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів;
- системний і ситуаційний підходи;
- концепція партисипативного управління;
- комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років XX століття)

Таблиця 1.23

Характеристика сучасних концепцій управління

Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з другої половини XX століття)	➤ перевиробництво призвело до появи маркетингових концепцій; ➤ маркетингова діяльність полягає у дослідженні чотирьох складових маркетингу (4Ps: product, place, price, promotion): продукту, місця, ціни і просування
Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів (середина XX ст. – до наших днів)	➤ розглядають управління як логічний процес, виражений у математичній формі; ➤ сформулювали основні положення кількісного підходу; ➤ вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що зумовило появу системного підходу
Системний підхід (з середини XX ст.)	➤ ефективність кожної організації забезпечується не одним її елементом, а є результатом тісної взаємодії усіх складових; ➤ Честер Барнард розглядав організацію як соціальну систему (людина, формальна структура, неформальна структура, статуси, ролі, фізичне та соціальне оточення).
Ситуаційний підхід (з середини XX ст.)	відсутність єдиного правильного способу управління; діяльність організації впливає на вибір стилю та методів управління; менеджер повинен володіти певним набором знань і умінь: особливості індивідуальної та групової поведінки, системний аналіз, планування, мотивація, контроль, прийняття рішень; уміти оцінювати переваги і недоліки.
Концепція партисипативного управління	➤ залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень; ➤ позитивне ставлення до ініціативи працівників щодо вдосконалення роботи; ➤ ототожнення цінностей організації з індивідуальними цінностями працівників; ➤ схвалення командної роботи

Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років XX ст.)	➤ ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів; ➤ використання спеціалізованого програмного забезпечення; ➤ швидкий обмін даними, ефективніша комунікація

Становлення і розвиток зарубіжної психології управління

Термін «психологія управління», прийнятий багатьма вітчизняними дослідниками і практиками, у міжнародному контексті використовують рідко. У Західній Європі цей напрям психології найчастіше має назву «психологія праці та організаційна психологія». Зазначений напрям є одним із найбільш значимих у психології. Структуру психології праці та організаційної психології становлять: психологія праці, психологія персоналу і власне організаційна психологія (європейський варіант); промислова психологія та організаційна психологія (американський варіант). Такий поділ зумовлений тим, що найчастіше в теорії менеджменту використовують три складові: управління роботою, управління людьми та управління організацією [9].

Таблиця 1.24

Етапи становлення і розвитку зарубіжної психології праці та організаційної психології за Н.А. Носовим, Л. Е. Орбан-Лембрик

Етап	Предмет	Базова психологічна теорія
Етап наукової організації праці (1900-1930)	робоче місце	наукова організація праці
Етап людських відносин (1930-1960)	виробничі підрозділи	теорія міжособистісних відносин
Індивідуально-психологічний етап (1960-1970)	цілі виробництва	теорія міжособистісних відносин
Трансперсональний етап (1970-2000)	середовище	теорія розвитку трансцендентальних реальності
Інформаційний етап (починаючи з 2000 років)	принципи функціонування середовища	теорія фазових станів людини

Становлення і розвиток вітчизняної психології управління

Вітчизняна психологія управління протягом довгого часу розвивалась у розрізі психологічної та управлінської науки колишнього СРСР (Таблиця 1.25).

Таблиця 1.25

Становлення і розвиток вітчизняної психології управління за Л. Е. Орбан-Лембрик [9]

Зародження і розвиток психології праці і психології управління (20-30-ті рр. XX ст.)	➤ поява нових технічних засобів і нових видів трудової діяльності – водіння автомобіля, локомотива, літака, пароплава, трамвая тощо; ➤ психологія праці як нова наукова дисципліна; ➤ дослідження психофізіологічних та психологічних особливостей професійної діяльності; ➤ І. М. Сеченов розробив поняття «актового відпочинку» як засобу підвищення працездатності людини; створив теорію автоматизованих рухів; ➤ під керівництвом В. М. Бехтерева створено лабораторію праці, лабораторії рефлексології праці, психології професійних груп; ➤ С. Г. Геллерштейна, І. Н. Шпільрейна вивчали динаміку працездатності і втоми, раціоналізацію робочого місця провідників, телефоністів, морських штурманів.
Стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30х - 50-ті рр. XX ст.)	➤ розвиток соціальної психології та психології праці майже припинився, разом із ним припинили дослідження проблем управління, та його психологічних особливостей, заборонили рефлексологію і психотехніку; ➤ політизація життя в країні вела до того, що під час працевлаштування головним ставало походження, а не кваліфікація та здібності людини; ➤ посилювалися адміністративні міри управління працею: з 1929 р. були введені штрафи за порушення трудової дисципліни; ➤ у межах загальної психології продовжували розроблення проблем колективу, психології виробничих бригад, колективної стаханівської праці, розвитку індивідуального і колективного змагання.

Відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х – кінець 90-х рр. XX ст.)	➤ підвищення вимог до керівників та їх діяльності; ➤ інтелектуалізація праці, зростання професійного та освітнього рівня робітників, їх матеріальних і духовних потреб, усвідомлення залежності розвитку людства від рівня індивідуальної самореалізації кожної особистості; ➤ політичні, економічні, технологічні, соціальні, гуманітарні зміни у світі; ➤ розвиток прогресу, пошуку людьми нових можливостей застосування своїх здібностей, набуттю нових знань і вмінь; ➤ криза управлінської мотивації, послаблення мотивації посадового росту; ➤ психології управління виокремилась у самостійну наукову дисципліну, окреслились предмет, об'єкт та суб'єкт.
Розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі суверенності, незалежності України	➤ етнопсихологічні особливості управління, вплив національних стилів спілкування на ефективність ділової взаємодії; мотиваційна сфера особистості керівника, мотивація посадового росту, психологічні чинники виявленнякерівників-професіоналів. ➤ ефективне забезпечення керівників необхідною інформацією на основі використання комп'ютерної мережі. ➤ проблеми стратегічного мислення і бачення керівниками майбутнього. ➤ психологічні особливості командної роботи та вільного обміну інформацією. ➤ проблеми організаційної культури (набір базових цінностей, традицій, норм поведінки та ін., які поділяють усі працівники організації). ➤ розвиток професійної кар'єри керівників (зокрема жінок) тощо. ➤ поширення міжнародних контактів. ➤

Використана та рекомендована література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П. , Землянская Е. В. Психология управления. Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Дуткевич Т. В., Савицька О. В. Практична психологія: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
3. Калениченко Р. А., Льовкіна О. Г. Психологія управління, 2019. 256 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник, Вид. 2-ге , випр, доп. К.:Академвидав, 2007. 464 с.
5. Кузьменко Т. М., Соціологія. К.: Центр учбової літератури, 2010. 320 с.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с.
7. Мельник, Л.П. Психологія управління. К.:МАУП. 1999, 176 с.
8. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997) Fundamentals of Management, 704 p.
9. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
10. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. Х.: Прапор, 2009. 672 с.

ОСОБИСТІСТЬ У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

- Індивід, індивідуальність, особистість в управлінні
 - Типи темпераменту та їх основні характеристики
 - Характер та особливості його прояву в колективі
 - Здібності особистості в управлінській діяльності
-

ІНДИВІД, ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ, ОСОБИСТІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Сучасна система управління знаходиться на етапі переорієнтації основних підходів до управлінської діяльності. Особистість стала мати пріоритет над виробництвом і інтересами організації.

Сучасна культура управління вимагає належного рівня психологічних знань про особистість в управлінській діяльності, оскільки вони є суттєвим чинником впливу на свідомість, помисли, вчинки особистості, її бажання й очікування.

«Людина», «індивід», «особистість», «індивідуальність» – це поняття, що використовують для психологічного аналізу особистості.

Наближена сутність цих понять доводить, що людина є і індивідом, і індивідуальністю, і особою, і особистістю. Пояснити це явище можна безліччю ролей, які виконує людина у процесі спілкування зі світом, суспільством і собою. Водночас розмежування даних понять надзвичайно важливе для розуміння усіх процесів управлінської діяльності.

Коректне розуміння понять і феноменів, які вони позначають, допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду, здатна до самопізнання і саморозвитку, суб'єкт цілеспрямованої творчої активності і свідомої трудової діяльності.

Це – істота, яка поєднує в собі:

- природну основу (походження та розмноження);
- соціальну форму (спільну життєдіяльність);
- духовний зміст (свідоме цілепокладання і творчість).

Індивід (лат. *individuum* – неподільне) – поодинокий представник людського роду, наділений неповторними і самобутніми ознаками, які, в першу чергу, формують його тілесну окремість, а також своєрідну сукупність психологічних рис; неповторне поєднання тілесної окремісті та психологічної своєрідності визначає сутність індивідного «Я».

Як окрема людина індивід представляє собою своєрідний соціальний атом (також неділимий!), а сукупність індивідів складає соціальну групу, об'єднання в людську спільноту.

Індивід виражає окремість людського існування як поєднання біологічного, психологічного і соціального, але в їх єдності. Хоча в індивіді, як окремому представнику людства, спочатку акцентуються біоприродні, а потім – психосоціальні ознаки.

Індивід існує окремо, але водночас спільно з іншими індивідами – у такій єдності індивід утверджує свою окремість через індивідуальні потреби та інтереси і водночас акумулює, «споживає» та враховує у своїй життєдіяльності особливості, потреби та інтереси інших індивідів, а також суспільства як сукупності індивідів.

Як визначає Л. Е. Орбан-Лембрик, **індивідуальність** – це 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 [5].

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків із навколишнім світом. Передумовою формування є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості [6].

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є

стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність.

Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Людина – це складна система, у якій фізичне і психічне, генетично зумовлене і набуте, природне і соціальне утворюють нерозривну єдність. Саме в громадському житті, у системі суспільних відносин, набуваючи соціальних якостей для самостійної діяльності й активності, для самопізнання і самоствердження в реальній дійсності вона стає особистістю [4].

ТИПИ ТЕМПЕРАМЕНТУ ТА ЇХ ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Компетентний керівник розуміє особливості і здатний оперувати поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність». Разом із тим, важливими в управлінській діяльності є поняття, пов'язані з особистістю: темперамент, характер, здібності, емоції, мотивація, соціальні установки”.

Структура особистості охоплює:

- загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);
- соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);
- індивідуально-неповторні риси (темперамент, характер, здібності).

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.

Відомий фізіолог І. П. Павлов, який досліджував центральну нервову діяльність, довів її зв'язок із типами темпераменту. Відомі чотири типи темпераменту, які застосовують для вивчення індивідуальності: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Б. М. Теплов (1896–1965), засновник диференціальної психології, продовжив дослідження нейрофізіологічних основ темпераменту і виокреми чотири прояви людських властивостей:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухомість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Дослідження Б. М. Теплова і В. Д. Небиліцина (1930–1972) виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей слабкої нервової системи низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що виявляється у точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишній дійсності. Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, немає ні «добрих», ні «поганих» темпераментів – існують різні способи поведінки і діяльності.

Класифікація типів особистості здійснюється за трьома параметрами (рис. 2.1.) [1].



Рис. 2.1. Параметри класифікацій типів особистості

Типи особистості за параметрами психіки

Сангвінік (лат. – кров, життєва сила) сильний і рухливий тип, емоційно вразливий, різноманітний і багатий в активності; для нього характерна лабільність (лат. – рухливість) щодо зовнішнього впливу; енергійний у прийнятті та виконанні рішень.

Флегматик (гр. – слиз або холодність) – сильний, але інертний тип, врівноважений аж до зниження активності, постійний в почуттях і настроях; для нього характерна байдужість до зовнішнього впливу; поміркований у прийнятті рішень та спокійний у їх виконанні.

Холерик (гр. – хворий на жовчну хворобу) – слабкий, але рухливий тип, неврівноважений, запальний аж до нестримності; характерна вразливість до зовнішнього впливу; нестримний у прийнятті рішень та різкий у їх виконанні.

Меланхолік (гр. – чорна жовч) – слабкий та інертний (лат. – млявий) тип, стриманий та пригнічений у своїй діяльності та вияві почуттів; для нього характерне неадекватне (нерівнозначне) сприйняття зовнішнього впливу; нерішучий у прийнятті рішень та млявий у їх виконанні.

Типи особистості за пріоритетами діяльності

Практичний або діловий тип – спрямованість особи на продуктивно-корисну діяльність, яка приносить особі задоволення при досягненні позитивних (або помітних) результатів у створенні практичних цінностей.

Інтелектуальний (лат. – розуміння) або гностичний (гр. – пізнання) тип – спрямованість особи на пізнавальну та науково-теоретичну діяльність, яка приносить задоволення при досягненні пізнавальних або теоретичних результатів в осягненні чи формуванні істинного знання, тобто, у спогляданні чи створенні інтелектуальних цінностей.

Творчий або художній тип – спрямованість особи на художньо-творчу діяльність, яка приносить задоволення при досягненні творчих результатів або від участі у творчому процесі, тобто, від створення або споглядання художніх цінностей.

Гедоністичний (гр. – насолода) тип – спрямованість особи на будь-який вид діяльності, але такий, який дає негайну чуттєву насолоду при досягненні мінімального результату. Тут важливим є не сам вид діяльності, а ступінь насолоди, яку ця діяльність приносить.

Альтруїстичний (лат. – інший) тип – спрямованість особи на такі види діяльності, які полегшують умови життєдіяльності інших осіб, що приносить задоволення від надання допомоги іншим, від усвідомлення особистої жертвності і безкорисливості.

Типи особистості за характером діяльності

Інтровертний тип, інтроверт (лат. – всередині) – зверненість особи на себе, всередину себе самої; визнання пріоритетними і визначальними процеси самопізнання – в інтелектуальній діяльності, та самовдосконалення – в практичній діяльності.

Екстравертний тип, екстраверт (лат. – назовні) – зверненість особи назовні, на зовнішній світ; визнання пріоритетним і вирішальним в теоретичній діяльності – пізнання навколишнього середовища, а в практичній – перетворення навколишнього середовища.

Примітка: Чим вищий рівень свідомості і самосвідомості особи, тим вищі її можливості для переходу від одного типу особистості до іншого, бо особа – не пасивний продукт життєвих обставин і не байдужий носій своїх характеристик, а активний співучасник буття і творець життєвих обставин та себе самої [1] .

ХАРАКТЕР ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ПРОЯВУ В КОЛЕКТИВІ

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.

Характер людини виявляється в системі відносин із навколишньою дійсністю у ставленні:

- до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо);

- до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо);
- до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність);
- до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість).

Підставою для визначення характеру є не спорадичний, а стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Німецький психіатр і психолог Ернст Кречмер (1888–1964) досліджував наявність взаємозв'язку між будовою тіла і характером. Він виокремлював три основних типи організації тіла і поєднав їх з типами характеру:

- астенічний;
- атлетичний;
- пікнічний.

Таблиця 2.1

**Класифікація та характеристика типів характеру
за Е. Кречмером**

Тип характеру	Зовнішній вигляд	Тип темпераменту
Астенічний (грец. <i>asthenik</i> – безсилий, кволий, млявий)	худорлява людина з вузькими плечами, тонкими руками, слаборозвиненими м'язами	<i>шизотимік</i> (грец. <i>schizo</i> – розділяю, розсікаю), для якого властиві такі риси характеру, як аристократичність, егоїстичність, невміння знаходити спільну мову з іншими людьми, схильність до відлюдкуватості тощо.
Атлетичний (грец. <i>atletes</i> – борець)	сильно розвинена грудна клітка і мускулатура, широкі плечі, висока чи середня на зріст;	<i>іксотимік</i> (грец. рівний, однаковий), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.
Пікнічний (грец. <i>pyknos</i> – міцний, кремезний)	схильна до повноти, має коротку шию і середній зріст.	<i>циклотимік</i> (грец. <i>kikloeides</i> – колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору

Спостереження Е. Кречмера мали визначальне значення для подальшого розвитку психології, медицини, психіатрії, криміналістики, соціології, педагогіки, тощо.

Американський психолог В. Шелдон досліджував співвідношення конституціональних рис людини та характеру. За крайніми варіантами статури, максимально відмінними між собою, він виокремив три типи:

1. Загальна сферична форма, м'якість, дуже великий живіт, багато жиру на плечах і стегнах, кругла голова, великі внутрішні органи, слабкі руки і ноги, нерозвинуті кістки і м'язи.
2. Широкі плечі й грудна клітка, мускулісті руки і ноги, мінімальна кількість підшкірного жиру, масивна голова.
3. Витягнуте обличчя, високе чоло, тонкі довгі руки і ноги, вузька грудна клітка і живіт, нерозвинені м'язи, добре розвинена нервова система.

В. Шелдон виокремив три первинні компоненти статури:

- *ендоморфний* (грец. *endon* – всередині, *morphe* – форма),
- *мезоморфний* (грец. *mesos* – середній, проміжний),
- *ектоморфний* (грец. *ektos* – ззовні).

Він виявив групи рис, що відповідають «первинним компонентам темпераменту»:

- *вісцеротонія* (лат. *viscera* – нутрощі) – перевага органів травлення,
- *соматотонія* – функціональна і анатомічна перевага рухового апарату,
- *церебротонія* (лат. *cerebrum* – мозок) – перевага вищих нервових центрів.

Таблиця 2.2

Шкала темпераменту
за В. Шелдоном [4]

Вісцеротонія	Соматотонія	Церебротонія
1. Розслабленість у поставі й рухах	1. Впевненість у поставі й рухах	1. Стриманість манер і рухів, скутість у поставі
2. Любов до комфорту	2. Любов до фізичних навантажень і пригод	2. Надмірна фізіологічна реактивність
3. Уповільнення реакції	3. Енергійність	3. Швидкість реакції
4. Любов до їжі	4. Потреба в рухах і задоволення від них	4. Схильність до інтимності
5. Соціалізація харчової потреби	5. Прагнення до панування, потреба влади	5. Надмірне розумове напруження, підвищений рівень уваги, тривожність
6. Задоволення від процесу травлення	6. Схильність до ризику	6. Скритність почуттів, емоційна стриманість

Продовження таблиці 2.2

7. Любов до ввічливого обходження	7. Рішучі манери	7. Неспокійні рухи очей і обличчя
8. Соціофілія (схильність до громадського життя)	8. Хоробрість у бою	8. Соціофобія (страх перед контактами)
9. Привітність із усіма	9. Агресивність у змаганні	9. Утруднення у встановленні соціальних контактів
10. Бажання похвали і схвалення	10. Психологічна нечутливість, емоційна черствість	10. Труднощі у набутті нових звичок, слабкий автоматизм
11. Орієнтація на інших	11. Клаустрофобія (боязнь закритого простору)	11. Агорафобія (страх відкритого простору)
12. Стабільність емоційних виявів	12. Відсутність жалості і такту	12. Невміння передбачати ставлення до себе Інших людей
13. Терпимість	13. Гучний голос	13. Тихий голос, острах викликати шум
14. Безтурботна задоволеність	14. Спартанська байдужність до болю	14. Надмірна чутливість до болю
15. Глибокий сон	15. Загальна галасливість	15. Недостатній сон, хронічна втома
16. Безхарактерність	16. Зовнішній вигляд відповідає більш літньому віку	16. Юнацька жвавість манер і зовнішнього вигляду
17. Легкість у спілкуванні і вираженні почуттів; вісцеротонічна екстраверсія	17. Скритність у почуттях, соматотонічна екстраверсія	17. Церебротонічна інтроверсія
18. Товариськість і м'якість у стані сп'яніння	18. Агресивність і наполегливість у стані сп'яніння	18. Стійкість до дії алкоголю й інших депресантів
19. Потреба в людях у важку хвилину	19. Потяг до дії у важку хвилину	19. Усамітнення у важку хвилину
20. Орієнтація на дитинство і сімейні взаємини	20. Орієнтація на юнацькі цілі і заняття	20. Орієнтація на пізні періоди життя

Типи акцентуацій характеру
за А. Личко

Тип акцентуацій характеру	Характерні риси
Циклоїдний (грец. <i>kikloeides</i> – колоподібний)	чергування фаз гарного і поганого настрою з різним періодом;
Гіпертимний (грец. <i>hyper</i> – над, над міру)	постійно піднятий настрій, підвищена психічна активність із бажанням діяльності й тенденцією не доводити справу до кінця;
Лабільний (грец. <i>labilis</i> – постійний)	різка зміна настрою залежно від ситуації;
Астеноневротичний	швидка стомлюваність, дратівливість, схильність до депресій та іпохондрії (хворобливості, пригніченості);
Сенситивний (лат. <i>sensitivus</i> – чутливий)	підвищена вразливість, боязкість, загострене почуття власної неповноцінності;
Психастенічний (грец. <i>psyche</i> – душа, <i>astheneia</i> – безсилля, слабкість)	висока тривожність, помисливість, нерішучість, схильність до самоаналізу, до постійних сумнівів і мудрування;
Шизоїдний (грец. <i>schizo</i> – розсікаю)	відгородженість, замкнутість, інтроверсія, емоційна холодність, брак інтуїції в процесі спілкування, що проявляються у відсутності співпереживання, труднощах у встановленні емоційних контактів;
Епілептоїдний	схильність до злобно-тужливого настрою з агресією, яка накопичується, що проявляється у вигляді приступів люті й гніву (іноді з елементами жорстокості), конфліктність, в'язкість мислення, скрупульозна педантичність;
Демонстративний (істероїдний)	виражена тенденція до витіснення неприємних для суб'єкта фактів і подій, до облудності, фантазування й удавання, які використовують з метою привернути до себе увагу, що характеризується авантюристичністю, марнославством, «втечею у хворобу» при незадоволеній потребі у визнанні;

Хиткий, нестійкий	схильність легко піддаватися впливу оточення, постійний пошук нових вражень, компаній, уміння легко встановлювати контакти, як правило, поверхових;
Конформний (лат. <i>conformis</i> – подібний, відповідний)	надмірна підпорядкованість і залежність від думки інших, брак критичності й ініціативності, схильність до консерватизму.

Таблиця 2.4

Типи характеру
за К. Леонгардом

Типи характеру	Характерні риси
Циклоїдний	• схильні до зміни настрою, періодичних змін працездатності, активності; • у фазі піднесення – комунікабельні, швидко говорять, легко вирішують проблеми; • у період спаду – низька працездатність, слабка товариськість, поганий настрій; критика і неприємності можуть тільки поглибити його; • не варто призначати на роботу з постійно високим темпом праці; • у періоди зниження працездатності не слід братися за нові види роботи, шкідливі емоційні перевантаження.
Гіпертимний (гіперактивний)	• підвищена доброзичливість, товариськість; • намагається не псувати стосунків з начальством; • оптимістичність спонукає до самохвальби; • гарний настрій допомагає долати труднощі, до яких вони ставляться легко, як до тимчасових; • добровільно виконують громадську роботу, але не завжди доводять роботу до завершення; • не варто довіряти копівку, одноманітну роботу; • важливо створити умови для вияву ініціативи, розкриття особистості.
Лабільний	• психологічно вразливі, емоційно збудливі; • намагаються відгородити себе від брутальності, різких, категоричних контактів; • незначна подія може цілком змінити емоційний стан, критика – спричинити травму; • важливий гарний психологічний клімат у групі; сприятливе спілкування з гіпертимами.

<i>Психастенічний</i>	• сумлінні, пунктуальні, замкнуті, раціональні у спілкуванні, схильні до аналітичної діяльності; • відсутність твердої позиції компенсується прагненням досліджувати; • за потреби раціонально осмислити ситуацію можуть глибоко проаналізувати ситуацію; • не слід доручати прийняття відповідальних рішень
<i>Тип характеру, що застрягає</i>	• схильність до деспотизму, самореклами; • злопам'ятні, що зумовлено стійкістю і малорухомістю переживань; • свіжу ідею сприймають, лише зрозумівши її; • застрягання на почутті, думці, справі спричиняють надмірну деталізацію, охайність; • варто доручати облаштування виробничого, службового приміщення; • спілкування допомагає перебороти інертність.
<i>Демонстративний</i>	• вирізняється суєтою, рекламуванням своєї роботи; • складається враження, що прагнення до успіху, мати гарний вигляд перед іншими це єдина риса; • не здатні критично побачити себе збоку, неминуче відчують труднощі, якщо не враховують їх особистісно-психологічної своєрідності; • можна доручити рекламу продукції; • одержують задоволення від участі в художній самодіяльності, реалізуючи свої природні задатки.
<i>Нестійкий</i>	• відсутність твердих внутрішніх принципів, недорозвиненість почуття обов'язку, інших вищих моральних якостей; • 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; • нестійкий характер створює відчутні проблеми в організації; обов'язки виконує час від часу, працює здебільшого з примусу; • послаблення контролю, вимог негативно позначається на результатах; • лідирують там, де потрібно виконати приємну роботу, пов'язану з розвагою; • здебільшого вони здатні впливати на групу.

Конформний	• незібраність, розгубленість, несамотійність; • можуть діяти тільки за чиєїсь підтримки; • відсутність суперечностей із своїм середовищем; • природні носії норм, цінностей, інтересів організації, відрізняються м'якістю у спілкуванні, здатністю «розчинитися» у цінностях та інтересах іншого; • намагаються бути в тіні, золотій середині; • можуть бути хорошими заступниками керівника, але самотійна робота їм не під силу.
Екстравертивний	• висока контактність, відкритість до інформації; • рідко вступають у конфлікти; у спілкуванні з друзями, на роботі віддають лідерство іншим; • готові уважно вислухати співрозмовника, прийти на допомогу, однак легко опиняються під впливом інших людей, схильні до поширення чуток.
Інтровертивний	• низька контактність, відірваність від реальності, схильність до філософських роздумів, намагання уникати конфліктів; • надають перевагу самотності, у стосунках з іншими стримані, принципові; • нерідко проявляють надмірну впертість, у відстоюванні своїх поглядів не завжди послідовні, об'єктивні.

У реальному житті вкрай рідко зустрічаються форми прояву характеру у чистому вигляді, у більшості випадків це змішані форми, які поділяють на:

- проміжні, як результат одночасного розвитку кількох типових рис;
- амальгамні – нашарування нових рис характеру на сформовані

ЗДІБНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Поняття «здібності» охоплює:

- властивості людської душі – сукупність психічних процесів і станів;
- високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;
- властивості та якості індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Види здібностей:

- **природні**, що формуються на базі вроджених задатків за наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання, типу умовно-рефлекторних зв'язків;
- **специфічні**, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності;
- **загальні** – психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява та ін.);
- **спеціальні** – психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності.

Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і т. п.

Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у **спеціальних здібностях**, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.).

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від **загальної здібності до управлінської діяльності**. Про наявність цієї здібності свідчать уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно. У прямій залежності від управлінських здібностей керівника перебуває ефективність роботи з людьми [5].

Використана та рекомендована література

1. Багнюк А. Л., Стародубець В. О. Філософія, Ч. 2. Онтологія. Гносеологія. Соціальна філософія: Навчальний посібник. Тернопіль: Видавець Стародубець, 2005. 412 с.
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
3. Максименко С. Д. Загальна психологія : Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 272 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К. : Академвидав, 2003. 568 с.
5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
6. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: Підручник/ 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

3 Тема

РОЛЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

- Психологія особистості керівника
 - Психологічні особливості стилів керівництва
 - Психологічні типи керівників
 - Якості і риси керівника
-

ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

Управління є специфічною сферою людської діяльності, в якій важлива роль відводиться керівнику (лідеру).

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, і яка використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ній працюють, та несе повну відповідальність за результати їх роботи.

Поряд із поняттям «керівник» використовується поняття «менеджер».

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю у конкретній галузі функціонування підприємства.

Отже, менеджер – це керівник структурного підрозділу в умовах ринкової економіки, тобто керівник середньої ланки управління: завідувач відділом, начальник цеху, начальник лабораторії, бригадир, завідувач (начальник) сектору та ін.

Керівник може використовувати формальні важелі впливу, які йому надає посада і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

Лідер (англ. *leader* – провідник, керівник) – член групи, наділений найбільшим цінним потенціалом, котрий забезпечує йому провідний вплив у групі.

Лідер спонтанно висувається на роль неофіційного керівника за умов специфічної, достатньо значущої ситуації з тим, щоб забезпечити організацію спільної діяльності й досягти поставленої мети. Між керівництвом і лідерством існує певна різниця.

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і певних завдань.

Основою керівництва є вплив (поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності. Керівник і лідер мають спільні риси та відмінності (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Спільні риси і відмінності керівника і лідера

Керівник	Лідер
Спільні риси	
• виконують роль організатора; • координують діяльність людей у досягненні мети; • здійснюють вплив на людей; • приймають рішення; • несуть відповідальність за прийняті рішення	
Відмінні риси	
• призначається офіційно; • діяльність ґрунтується на формальних взаєминах; • відокремлений від групи; • має певні права та обов'язки, надані законом; • може впливати на людей через офіційні санкції; • визначальним є результат; • використовує владу і авторитет	• визначається негласно і стихійно; • діяльність ґрунтується на міжособистісних відносинах; • має тісний зв'язок з групою; • може не мати формальних прав і обов'язків; • будує спілкування на довірі; • визначальними є процес і результат; • мотивує команду; • діє в інтересах людей

Аналіз функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером дав змогу дослідникам описати такі ситуації [5, 6, 8]:

1. **Лідер і керівник – одна і та сама особа.** Керівник, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які значно тісніші та результативніші, ніж відносини «керівник – підлеглий».
2. **Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії.** Група може працювати успішно, якщо вона виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником.
3. **Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії.** Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Поняття «лідерство» і «керівництво» не є тотожними, і підміна цих понять є некоректною. Проблема лідерства може слугувати основою для дослідження особистості керівника у психології управління. 70-ті роки XX ст. стали початком змін в управлінні, яке вийшло за межі економіки і промислових підприємств. Виникла необхідність оновлення управлінських методів. Особистість керівника стала об'єктом дослідження.

У різних галузях психології було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій) на початку XX ст. стосовно керівництва (лідерства) (Таблиця 3.2) [3].

Таблиця 3.2

Концепції, підходи, теорії керівництва і лідерства

Підходи, теорії	Характеристика
<i>Психоаналітичний підхід</i>	• лідерство – явище емоційного підпорядкування однієї людини іншій у результаті ідентифікації її «я-ідеалу» з об'єктом симпатій, любові, страху [1]; • здатність лідерів вабити до себе, викликати почуття обожнювання, поклоніння, любові.
<i>Персонологічний підхід (Теорія рис особистості)</i>	• обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної діяльності; • лідером людину робить набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.
<i>Теорія «орієнтації на великих особистостей»</i>	• перша концептуальна спроба пояснення феномена лідерства у межах теорії рис особистості; • Н. К. Михайловський у статті «Герої та юрба» стверджував, що герой є лідером тому, що володіє універсальними, загальними для всіх героїв рисами; • такі риси формуються завдяки дії механізмів наслідування, об'єктом якого є великі постаті [1].

Підходи, теорії	Характеристика
Харизматична теорія	• людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) дається окремим особистостям як благодать, «харизма» (грец. <i>charisma</i> – дар, милість Бога); • управління – не лише наука, а своєрідне мистецтво; • управлінець – свого роду артист, діяльність якого ґрунтується на його природженому таланті.
Теорія інстинкту влади	• базується на спробі пояснити особистість керівника за допомогою інстинкту влади, який розвинений у деяких людей сильніше, ніж у інших; • сутність та зміст «інстинкту влади» розглядалася в концепціях «особистої харизми вождя» (М. Вебер), «духовної сили» (А. Дістервег), «волі до влади» (Ф. Ніцше, А. Адлер).
Ситуаційний підхід	• засновник – Р. Стогділл; • особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації; • експериментально довів, що одна й та сама особистість в одній і тій самій групі стає лідером в одній ситуації і не стає – в іншій; • лідерство (керівництво) <i>є продуктом ситуації</i>. Лідерство в більшій мірі залежить від ситуації, ніж від особистих якостей людей
Теорія лідерства як функції групи	• засновник – Дж. Гоманс; • визначає феномен лідерства як результат внутрішньо групового розвитку; • усі члени групи – учасники цього процесу, де лідер виступає як член групи з найвищим статусом, який послідовно підтримує норми й цінності групи; • кожна соціальна група – це група людей, яка потребує керівництва, саме тому вони прагнуть лідера • група вибирає лідера, здатного задовольнити її потреби, поставити перед нею ціль, виконати завдання.

Концепції, підходи, теорії	Характеристика
Системний (синтетичний) підхід	• вивчення психології управлінського розвитку особистості керівника полягає як цілісної системи; • на характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників, характер ситуації, у якій здійснюється лідерство; • потребує аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.
Теорія взаємозалежних чинників	• пошук інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі фактори, що впливають на процеси лідерства у групі; • Д. Макгрегор, американський соціолог і психолог, вважає, що лідерство залежить від чотирьох взаємозалежних факторів [1]: характеристик особистості лідера; відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих; особливостей організації: її структури, природи задач, які вона вирішує; специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Ефективність, успішність розвитку організації залежить саме від відповідного стилю менеджменту.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Концепції стилів керівництва

У практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів керівництва.

Е. Старобинський у структурі стилю керівництва виокремив параметри взаємодії та охарактеризував їх за стилями керівництва (Таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

**Порівняльна таблиця традиційних стилів керівництва
за Е. Старобинським [6]**

Параметри взаємодії	Стилі керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийом прийняття рішення	Одноосібне вирішення питання	Перед прийняттям рішення радиться з	Чекає розпорядження від вищого керівництва
Спосіб доведення рішення до	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає
Розподіл відповідальності	«Бере на себе» або «перекладає» на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає будь-яку відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до добору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, намагається їх позбутися	Підбирає ділових, компетентних працівників	Добором кадрів не займається
Ставлення до недоліків	Все знає, все уміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, зважає на критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не комунікабельний	Дружно налаштований, комунікабельний	Боїться спілкування з підлеглими, спілкується тільки з їх ініціативи
Характер взаємин із підлеглими	Залежно від настрою	Спокійна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, делікатний

Параметри взаємодії	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційовані й підхід до підлеглих	Вимагає формальної дисципліни
Ставлення до стимулювання	Вважає покарання головним способом стимулювання	Постійно використовує різні види стимулювання	Постійно використовує різні види стимулювання.

За цими показниками у межах традиційної концепції управління виокремлювали авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.) Курт Левін. Під впливом концепції «людських відносин» найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак К. Левін у праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938) дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний стиль. Але в групі під керівництвом авторитарного керівника спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас залежніша і покірніша поведінка. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими, а цілеспрямованість членів групи – відсутня.

Характеристика стилів керівництва

Стилі керівництва (традиційні)

Авторитарний (директивний, вольовий) – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

Позитивні аспекти:

- дисципліна;
- швидке реагування в екстремальних ситуаціях.

Негативні аспекти:

- низька ініціатива;
- можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливістю, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

Позитивні аспекти:

- гарний психологічний клімат;
- спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень.

Негативні аспекти:

- може призвести до низької дисципліни;
- невисока мобільність в екстремальних умовах.

Ліберальний (номінальний) – керують підлеглі, «вказівки не даються», «своя людина». Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи.

Позитивні аспекти:

- дозволяє почати справу без втручання керівництва.

Негативні аспекти:

- найменші обсяги і якість роботи;
- відсутня цілеспрямованість членів групи;
- без втручання керівника (лідера) група може втратити швидкість і напрямок руху, тобто діяльність кинути на самовплив.

Синтетичний – стиль, у якому поєднуються різні стилі керівництва. Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

Дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви:

директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі;

колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм;

ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків.

Для теорії та практики вітчизняного менеджменту ці стилі стали традиційними, але їх теоретична розробленість, їх аналіз в контексті різних сфер, ситуацій менеджменту є далеко недостатніми.

Сучасні (новаторські) стилі керівництва та їх характеристики узагальнено в Таблиці 3.5.

Сучасні стилі керівництва

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва	
«Прихований» («анонімний»)	• вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок.
«Відкритий» («видимий»)	властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації: • вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих; • турбота про їхній статус та умови праці; • поінформованість про стан справ в організації
Уважний	• турбота про статус підлеглих і умови їх праці; • поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.
Ініціювання структури:	• підкреслює вміння керівника сформулювати мету і розробити план для її досягнення; • поведінка керівників, що ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання використання уніфікованих процедур.

Американські психологи **Р. Блейк і Дж. Мутон** розробили модель управлінської решітки. Використовуючи модель, можна описати стилі керівництва (рис. 3.1.):

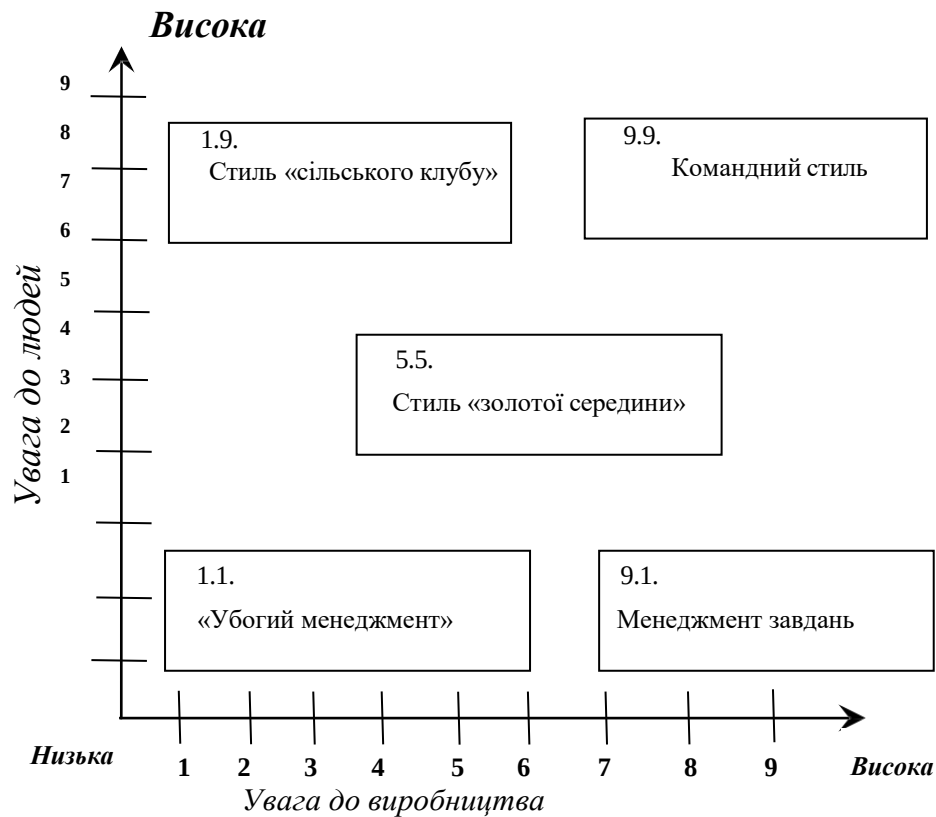


Рис. 3.1. Управлінська решітка Р. Блейка – Дж. Мутона

Перша силова лінія, спрямована на урахування інтересів виробництва, веде до максимального ефекту, який виявляється в різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями тут є максимально високий прибуток, економія витрат виробництва та інше.

Друга силова лінія спрямована на людину, на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам та бажанням. Хороше самопочуття працівників і їх задоволення від роботи – це головна мета.

Поле можна поділити на дев'ять позицій відносно до кожної силової лінії. Це дає змогу визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, позначивши кожний із них цифрами.

Стиль 9.1. орієнтований на виробництво (9), поєднується із мінімальною турботою про підлеглих працівників. Робота в таких умовах працівникам не приносить задоволення, тому вони намагаються уникати постійного тиску. Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом контролювання діяльності підлеглих, акцентує увагу на їх недоліках та помилках, що веде до незадоволеності та конфліктам.

Керівник, який орієнтується на стиль 1.9. є протилежним керівником стилю 9.1. Цей стиль на перше місце ставить людські відносини (9), продуктивність виявляється на другому плані (1). Гасло «потрібно залишатись людиною» призводить до послаблення взаємної

відповідальності, намагання ухилитися від вирішення проблем. Співробітники, не маючи стимулів, стають мало ініціативними і втрачають інтерес до творчості.

Згідно з позицією 5.5. менеджер використовує підхід, який характеризується як «золота середина», орієнтуючись на збереження існуючого стану справ. Він намагається підтримувати рівномірний темп діяльності, перевіряти факти та переконання підлеглих тільки в разі виникнення розбіжностей, об'єктивно сприймати погляди підлеглих, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштує всіх, намагається досягти згоди в процесі розроблення рішень, давати критичні оцінки інформації, отриманій за допомогою зворотного зв'язку.

Девіз керівників стилю 5.5. – «не хапати зірок із неба», а практична діяльність спрямована на пошук компромісів, «золотої середини».

У лівий нижній кут (1.1.) потрібно помістити тих керівників, які ні до чого не прагнуть: ні до виробничих успіхів, ні до налагодження гуманних умов виробництва. Вони найчастіше застосовують мінімальні зусилля у процесі управлінського впливу, приховують свої думки та стосунки з іншими людьми, не втручаються у конфлікти, не використовують зворотного зв'язку.

Застосовуючи стиль 9.9., керівник синтезує турботу про виробництво (9) з турботою про працівників (підлеглих) (9). Цей тип створює орієнтований на досягнення мети організації колективний підхід, забезпечує активну діяльність, ініціативність людей, спільне розв'язання конфліктних ситуацій.

Стиль керівника, його тип, культура управління та ефективність діяльності організації взаємопов'язані між собою. Тип керівника, який характеризується певними психологічними особливостями, впливає на стиль управління. Водночас він формується у процесі діяльності керівника. Його можна навчати, коригувати і змінювати. Стиль керівництва формується під впливом культурних цінностей і традицій організації. Він також знаходиться під впливом зовнішніх факторів (соціально-економічних, політичних, соціально-психологічних)

З огляду на співвідношення суб'єктивного і об'єктивного у процесі управління, сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва:

➤ **Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника.** Він базується на тому, що кожний керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі структурні компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від поєднання компонентів окреслюються такі структури: а) «керівник – політичний лідер», «спеціаліст», «організатор», «наставник», «товариш», які гармонійно поєднуються в ідеальній системі управління; б) поєднання у процесі управління авторитарного, колегіального і ліберального стилів керівництва. Вважається, що задля досягнення управлінського ефекту керівник повинен застосовувати адекватний ситуації стиль.

➤ **Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні.** На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі.

Діловий стиль характеризують такі ознаки:

- чіткість і ясність у постановці цілей і завдань; конкретний розподіл прав і обов'язків працівників;
- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності; оперативність у роботі, різноманітність методів управління;
- знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих;
- чітка спланованість часу діяльності, що запобігає простоям, авралам, хаотичності керівництва;
- налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;
- налагодження системи поінформованості працівників про результати виконання завдань;
- творче мислення керівника як системна ознака успішності керівництва.

Компанийському стилю властиве:

- прагнення до налагодження дружніх стосунків.

Кабінетному стилю характерна:

- зосередженість уваги на виконанні постанов, резолюцій.

Психологічні якості особистості, а також умови, в яких відбувається професійний розвиток керівника, має безпосередній вплив на вибір певного стилю керівництва. Однак, цей вибір не є остаточним і може набувати абсолютно нових характеристик під впливом різноманітних чинників.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ КЕРІВНИКІВ

Поняття «*тип*» (грец. *typos* – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей.

Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

К.-Г. Юнг розрізняє чотири типи особистості залежно від способів сприймання інформації й процесу прийняття рішень:

1. **Ті, що думають свідомо.** Такі особистості люблять порядок, чіткість і контроль, надають перевагу короткочасним програмам і приймають стандартні рішення.
2. **Ті, що думають інтуїтивно.** Вони більш схильні до довгострокового планування, виявляють нахили до інновацій, сміливо йдуть на ризик.
3. **Ті, що відчують свідомо.** Привабливими вважають короткочасні програми, особливу увагу приділяють людському чиннику.
4. **Ті, що відчують інтуїтивно.** Здебільшого покладаються на інтуїцію, уникають правил, їх приваблюють довгострокові цілі й проблеми, що вимагають нестандартних рішень.

Ці властивості знаходяться під впливом трьох чинників. По-перше, це стереотипи поведінки. По-друге, це суспільна скерованість керівника, рушієм якої є «я в очах інших». По-третє, це потаємне «я», яким керують потреби, плани, психологічні установки, мрії) (Рис. 3.2.).

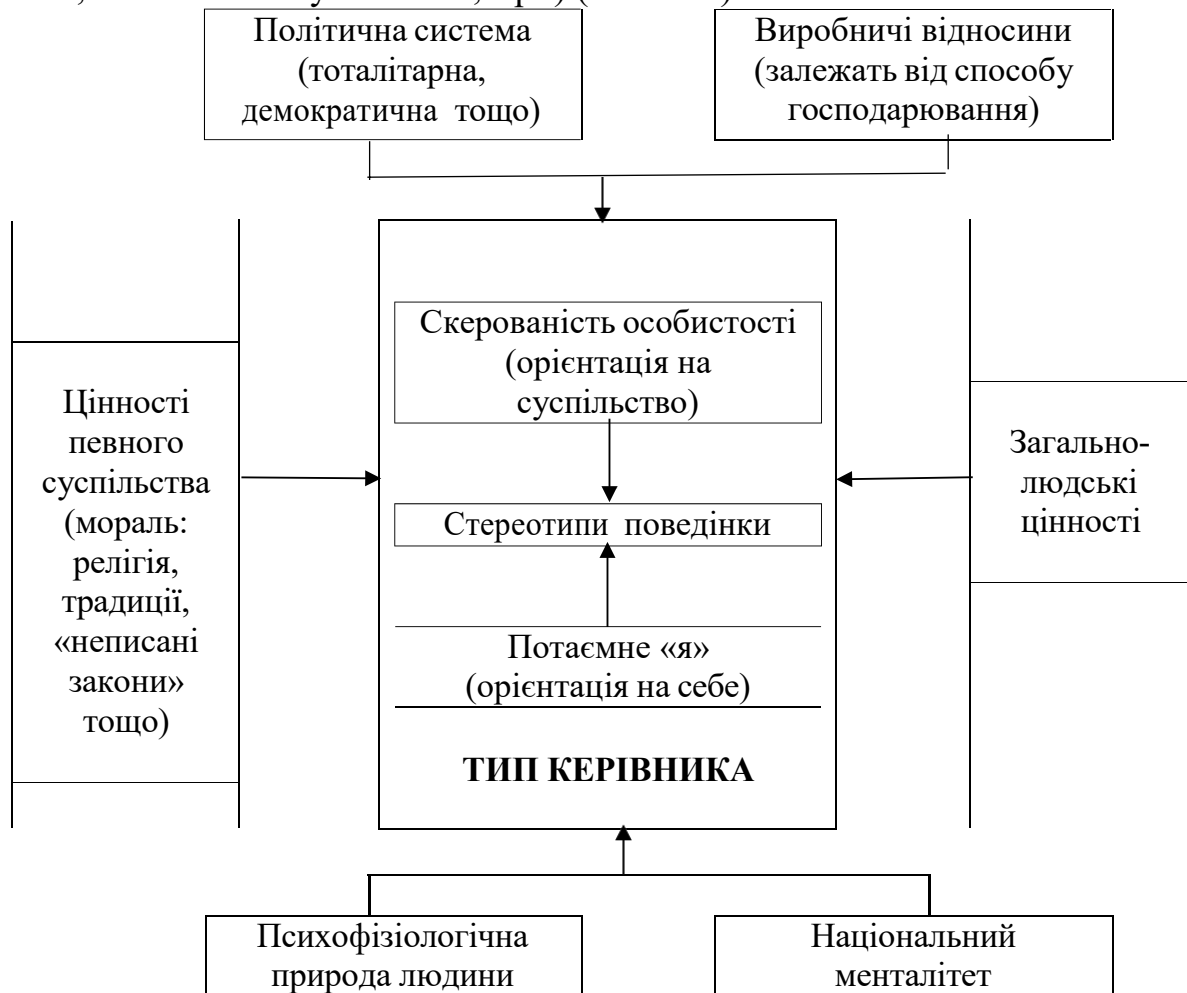


Рис. 3.2. Чинники, які впливають на формування типу керівника [6]

Інші дослідники стверджують, що в управлінській культурі наявні чотири основних типи керівників [4, 6, 7, 10]:

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 і з джунглями»**. Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх 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 із вигодою просуватися далі. Але їхні плани можуть розвалитися, наштовхнувшись на протистояння тих, кого вони свого часу обманули і використали).

3. **«Люди компаній»**. 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 і свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати але, обґрунтовано схильні до нововведення. Прагнуть не створення власної імперії, а задоволення від власної перемоги.

Психолог Ю. Красовський [6, 10] виокремлює дві групи типів керівників:

1. **«Опорні»** – співробітники ,які становлять ділову основу організації. До них належить 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, вказуючи 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 відповідну оцінку 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 виконанні 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». Virізняється надзвичайною активністю;
 - «архіваріус». Надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно

виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

В управлінській практиці поширені й такі типи керівників:

- **«штабісти».** Наділені високою виконавчою дисципліною, самоорганізацією праці, умінням діяти згідно із законом, функціональним мисленням. Проте вони не схильні до самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризику, відповідальності тощо;
- **«борці за справедливість».** Виявляють ініціативу, добропорядність, принциповість, професіоналізм у роботі. Попри певну зовнішню схожість суттєво відрізняються від «скандалістів», у яких завищений рівень домагань за недостатності кваліфікації та здібностей;
- **«орачі».** Ретельно виконують свої службові обов'язки, кар'єра для них не самоціль, а моральне заохочення часто важить більше, ніж матеріальне;
- **«імітатори».** Потрапивши на керівну посаду випадково або завдяки зв'язкам, вони імітують бурхливу діяльність, оточують себе «привілейованими», виявляють надмірну активність. Здебільшого їм не вистачає професійної, ділової компетентності.

Належність керівника до певного психологічного типу і стиль роботи визначають за домінуючими ознаками. Однак, розвинути риси, необхідні для успішної управлінської діяльності, опанувати культурою управління можливо за умови сформованості трьох ключових навичок:

- ретроспективи – дозволяє формувати власний стиль керівництва і тип поведінки, оглядаючи і аналізуючи минулі події, максимально використовуючи минулий досвід в управлінській діяльності;
- критичного мислення – вироблення концепції, аналіз, синтез і оцінка отриманої інформації для генерування ідей і прийняття ефективних рішень;
- прогнозування – передбачення майбутніх явищ, переваг і недоліків результатів діяльності, бачення перспектив розвитку і припущення можливих ризиків на основі глибокого аналізу попереднього досвіду.

ЯКОСТІ І РИСИ КЕРІВНИКА

|| **Якості особистості керівника** – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Якості, які є обов'язковими для управлінця [6, с. 126]:

- Компетентність (виконувати роботу на високому професійному рівні).
- Висока відповідальність, особиста гідність.
- Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.

- Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.
- Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якомога найдосконаліше.
- Комунікабельність, здатність налагоджувати контакти.
- Увага до підлеглих.

Таблиця 3.4

Узагальнений портрет керівника

Біографічні характеристики керівника	Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників.
Здібності керівника	Здібності поділяють на загальні й специфічні . До загальних здібностей належать комунікативні, організаторські, проектувальні, тощо. Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.
Особистісні риси керівника	• стійкість до стресу; • здатність домінувати; • прагнення до перемоги; • впевненість у собі; • креативність; • емоційну врівноваженість; • відповідальність; • заповзятливість; • надійність; • незалежність; • товариськість.
Вікові особливості керівників	Знання їх дає змогу: • науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів; • пред'являти їм об'єктивні вимоги; • мати реальні очікування результатів їх діяльності.

Вплив суб'єктивних чинників на ефективність управлінської діяльності

- **досвід** – розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, уміння і звички;

- **здібності** – тлумачать як особливості і якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності і які не можна звести до знань, умінь та навичок керівника;
- **якості керівника** – розуміють як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності.

Виокремлюють також головні й важливі якості керівника:

Компетентність, що стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості, передбачає:

- *системність мислення* (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість);
- *організаторські якості*, (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

|| **Компетентність керівника** – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікабельність. Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

|| **Комунікабельність керівника** (лат. *communico* – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

Розвиток комунікативних якостей допомагає керівнику уміло взаємодіяти з представниками різних груп, враховуючи їхні інтереси, цінності, етнопсихологічні особливості.

Особистісно-ділові та професійні якості керівника:

- **Стійкість до стресу** (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).
- **Морально-етичні якості** (чесність, порядність, принциповість тощо).
- **Підприємницькі якості** (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

Український психолог В. Третяченко виокремлює якості особистості за специфічними інтегральними чинниками, що підкреслюють особливості управлінської діяльності [8]:

- **Адаптаційна мобільність.** Цей чинник визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин.

- **Емоційне лідерство** (під час горизонтальної та вертикальної взаємодії у неформальних групах, що діють в організаційній структурі) та **ділове (інструментальне) лідерство** (у неформальній групі підрозділу під час розв'язання проблемних ситуацій).
- **Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей).** Свідченням її є пристосування поведінки особистості до рольових очікувань інших учасників групи.
- **Контактність.** Реалізується через здатність до налагодження позитивних соціальних контактів. Передумовами контактності є відкритість у спілкуванні, здатність налагоджувати ділові зв'язки, схилити людей на свій бік, уміння розгледіти конфліктну ситуацію, здатність вислуховувати та переконувати тощо.
- **Стійкість до стресу.** Важливість цього чинника зумовлена неабиякою емоційною напруженістю управлінської роботи, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника.

І. Мангутов та Л. Уманський побудували модель, яка ілюструє діапазон вияву професійних якостей керівника (рис. 3.3.)

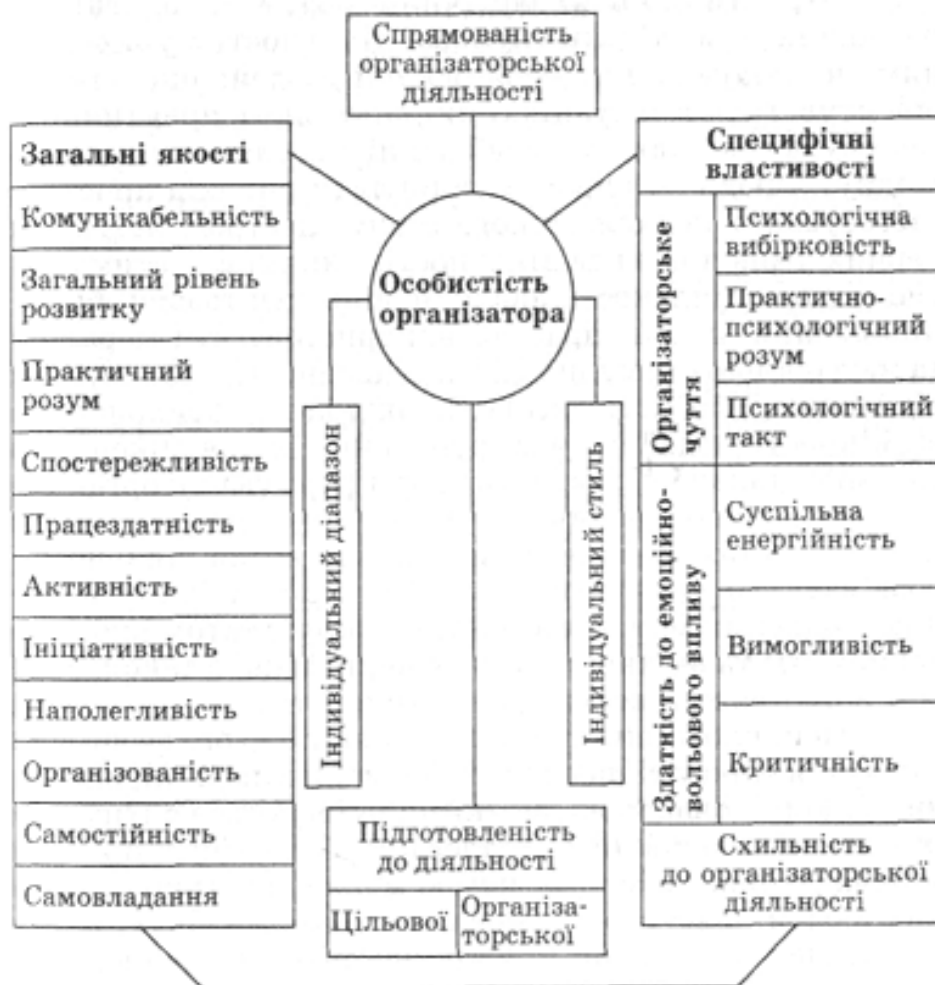


Рис. 3.3. Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості) [6]

Типологізація загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, а якості й властивості поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них. До найважливіших рис особистості у процесі оцінювання і призначення керівних кадрів відносять:

- **Навички соціальної взаємодії** (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).
- **Орієнтацію на успіх** (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).
- **Соціальну зрілість** (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).
- **Практичний інтелект** (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її вирішення).
- Здатність до складної **праці** (стійкість проти стресу, уміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).
- **Соціальну пристосованість** (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).
- **Лідерство** (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Використана та рекомендована література

1. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
2. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління. К.: Міленіум, 2003. 320 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Вид.2-ге, випр.доп. К.: Академвидав, 2007. с.304-330.
5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 512 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К. : Академвидав, 2003. с.164-236.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав. 2007. с. 354-380.
8. Третьяченко В. В. Соціально-психологічні механізми формування й розвитку колективних суб'єктів управління (автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05), К. 1997.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2005. с.413-446.
10. Юрков О. С. Психологія управління. Мукачєво: МДУ, 2017. 179 с.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- Психологічна структура управлінської діяльності
 - Класифікація функцій управління (менеджменту)
 - Психологічні особливості прийняття управлінських рішень
 - Етапи процесу розроблення і прийняття управлінського рішення
-

ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управлінська діяльність пов'язана із взаємодією між людьми, тому не може бути ефективною без пізнання й використання соціальних та психологічних законів [3].

Управлінська діяльність – сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності [3]:

- *організаційно-технічні* (відображають відносини людини та природи, людини й техніки);
- *соціально-економічні* (відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва у різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології);
- *соціально-психологічні* (походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутріособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу).

Людина є одночасно і суб'єктом і об'єктом управлінської діяльності. Для забезпечення ефективного управлінського процесу необхідно враховувати весь спектр психологічних параметрів особистості, які ґрунтуються на психофізіологічних, соціально-психологічних, індивідуальних, мотиваційних

особливостях. Непорозуміння у колективі, суперечності, соціально-трудові конфлікти є результатом нехтування психологічних явищ і факторів управління.

Завданням психології управлінської діяльності є:

- забезпечення найраціональнішого функціонування усієї системи;
- оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації;
- підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій;
- експертно-консультативна та комунікативна робота з людьми.

Основні риси керівника у структурі управлінської діяльності:

- сформована внутрішня мотивація;
- високий рівень відповідальності;
- готовність до зворотного зв'язку;
- уміння подати себе і свою організацію;
- критичне мислення;
- прогностичне мислення тощо.

Чинники, що зумовлюють необхідність управлінської діяльності:

- *управлінська діяльність* – цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- *управлінська підсистема* представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі соціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- у *процесі управління* відбувається перетворення активів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Людина, маючи розвинені здібності і сформовані потреби, бере участь у діяльності через систему планування, регулювання та організованого керівництва.

Механізм їх реалізації є управлінська діяльність, що виявляється у процесах:

- розроблення програм керованої діяльності;
- вибору найоптимальнішого варіанту дій;
- налагодження зворотних зв'язків;
- усунення відхилень у реалізації програм.

Науковці виокремлюють види управлінської діяльності за різними критеріями [3, 4]:

За масштабом охоплення:

- *індивідуальною* (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо);
- *груповою* (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю:

- *технічне управління* (в системі «людина – техніка»);
- *соціальне управління* (стосовно людини та людської спільноти).

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей[4].

Характеристики соціального управління:

- соціотехнічний характер, що передбачає одночасне керівництво технічними і соціально-виробничими системами;
- творчий характер, пов'язаний із недостатньою інформацією в умовах, що часто змінюються;
- реалізація багатьох управлінських функцій за гострого дефіциту часу;
- посилення комунікативних функцій;
- багато видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії в межах виду.

Умови, що впливають на розвиток особистості керівника:

- елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє;
- середовище, в якому існує й функціонує управління:
 - політико-правове становище в суспільстві;
 - багатоманітність комунікацій;
 - матеріальні умови;
 - науково-технічні розробки;
 - готовність людини до управлінської діяльності;
 - стан здоров'я;
 - національні особливості регіону тощо.

Більшість умов не функціонують відокремлено. Вони впливають на управлінську діяльність лише інтегровано, тобто поєднуючись з іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій [3].

Ситуація – система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

Управлінська ситуація – форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

На відміну від **звичайної** ситуації **управлінська** ситуація – це система відносин. Її структурними складовими є не тільки предмети, а й люди.

Таким чином, управлінську діяльність та її відображення у свідомості керівників характеризують два типи відносин:

1. *відносини між людьми*
2. *предметні відносини.*

Вони слугують основою для аналізу управлінської діяльності. Соціальний різновид управління найбільш наближений до управлінської діяльності в організації.

До ознак, що характеризують психологію управлінської діяльності, відносять [3,4]:

- **Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою.**
- **Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:**
 - своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;
 - економічність апарату управління (покладені на нього функції слід виконувати з мінімальними витратами та якомога меншою кількістю працівників);
 - плановірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;
 - створення умов для ініціативної і творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;
 - обґрунтування значення розвитку людських ресурсів;
 - оптимізація організаційних відносин із навколишнім середовищем;
 - підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників;

- розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.
- У процесі управлінської діяльності відбувається перетворення зовнішніх регулюючих впливів на внутрішні регулятори поведінки, зовнішніх цілей та завдань – на внутрішню мотивацію.
- Професіоналізм управлінської діяльності – одна із головних умов її ефективності, яка полягає у формуванні управлінської майстерності керівника, усвідомленні можливостей і шляхів досягнення ефективної і результативної управлінської діяльності.
- Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти впливають на мотиваційну сферу учасників управлінського процесу.

КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ (МЕНЕДЖМЕНТУ)

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривається через структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку.

Функції управління – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації [3].

Класифікуючи управлінські функції, у психології беруть до уваги не управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника організації. Різноманітні критерії і параметри покладені в основу визначення функцій управління, а отже існує і безліч підходів до їх класифікації.

Сучасний психолог **Віктор Шепель** виділяє загальні та специфічні функції.

Загальні функції – забезпечують змістовну визначеність гуманітарної діяльності підприємства. До них належать [7, 8]:

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

Згідно з класифікацією Д. Креча, Р. Кратчфілда та Е. Білаші, функції керівника поділяються на:

- **Керівник-виконавець** – характеризує особисту участь у роботі групи.
- **Керівник-плануючий орган групи** – творець довгострокового планування та «єдиний зберігач цілісного плану», решта осіб групи ознайомлена лише з окремими його етапами.
- **Керівник-генератор політики групи** – найвідповідальніша функція; джерелами є вказівки вищих органів, рішення, ухвалені співробітниками, а також самотійно.
- **Керівник-експерт** – потребує глибоких знань про виробництво, кваліфікованого застосування їх у конкретній ситуації.
- **Керівник-зовнішній представник групи** – керівник як офіційний представник групи повинен доносити інформацію групи в зовнішні соціальні інститути, а також у зворотному напрямку.
- **Керівник-особистість, яка регулює внутрішні відносини** – впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як «один із нас».
- **Керівник-арбітр та посередник** – маючи офіційні повноваження, може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.
- **Керівник-зразок поведінки** – приклад для підлеглих.
- **Керівник-символ групи** – як наслідок прагнення групи до єдності.

- **Керівник-особистість**, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності.
- **Керівник-ідеолог групи** – розробляє і впроваджує погляди, цінності, норми.
- **Керівник-протекційно-захисна особа**. Повинен уміти виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.
- **Керівник-винуватець усіх бід**. У разі невдачі керівник може стати «мішенню» для розчарованої групи.

В. Рубахіна й А. Філіпова поділяють функції на *основні та спеціальні*.

Основні:

- визначення цілей та основних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;
- створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;
- формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі.

Спеціальні:

- планово-економічна;
- кадрова;
- технолого-управлінська.

Є. Кузьмін, І. Волков та Ю. Ємельянов виокремили такі управлінські функції:

- адміністративну (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням);
- стратегічну (визначення цілей і вибір методів їхнього досягнення, планування та прогнозування);
- експертно-консультативну;
- комунікативно-регулятивну;
- функцію представництва в зовнішньому середовищі;
- дисциплінарну;
- виховну;
- психотерапевтичну.

Українські науковці **О. Бандурка, С. Бочарова та О. Землянська** класифікують функції управління на *цільові та організаційні* [1].

- **Цільові функції** є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації.
- **Організаційні функції**, на їхню думку, утворюють:
 - *загальноорганізаційна* (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);
 - *матеріально-технічного забезпечення* (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їхнє раціональне використання);
 - *фінансово-економічного розвитку* (визначає реальну вартість завдання, що виконується);
 - *обліку та контролю* (забезпечує збір, передачу, збереження й оброблення даних обліку);
 - *політико-правова* (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);
 - *соціальна* (спрямована на ефективне вирішення суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);
 - *мотиваційна* (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їхніх зобов'язань).

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття управлінського рішення – це одночасно і когнітивний процес і вольовий акт розробки послідовності дій, результатом яких є вибір наряду дій серед кількох альтернативних сценаріїв, спрямований на досягнення конкретної цілі.

Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах двох видів відносин:

1. керівництва – підлеглості (керівник приймає рішення одноосібно);
2. партнерства (рішення приймають колегіально).

Існує дві форми прийняття управлінського рішення: *індивідуальна* (одноосібна) та *групова* (колегіальна). Особливості управлінської ситуації впливають на їх вибір (Таблиця 4.1).

Переваги та недоліки групового прийняття управлінського рішення

Переваги	Недоліки
➤ у групі легше долати стереотипи мислення; ➤ комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив; ➤ задіяний більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження	➤ блокування рішення виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен – «групова поляризація»; ➤ розроблення й ухвалення може забирати значно більше часу;
оптимального або наближеного до нього способу виконання управлінського завдання; ➤ адекватніше відображає суть наявної проблеми; ➤ єдність думок, яка є наслідком прийняття управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника та групи загалом, тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групова нормалізація», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції перетворюються на єдину думку; ➤ психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.	➤ можливі примус і 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).

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Важливо усвідомлювати, що керівники постійно мають справу із прийняттям рішень, від яких залежить майбутнє організації. Правильне рішення може сприяти довгостроковому процвітання, в той час як невірне рішення може призвести до банкрутства. Рівень сформованості навичок і розвитку умінь керівника можна оцінити саме за його здатністю приймати управлінські рішення. Здатність приймати рішення – це вміння, яке розвивається з досвідом. Рішення – це вибір альтернативи.

Етапи процесу розроблення та прийняття управлінського рішення

1.	З'ясування, усвідомлення, формування проблеми	З'ясувати проблему означає наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Існує висока ймовірність застосування необ'єктивної, свідомо перекрученої інформації, що може бути зумовлене психологічними чинниками (особистісними рисами, мотиваційними утвореннями тощо).
2.	Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення	Вибір лінії поведінки пов'язаний : • із визначенням особистих можливостей у ході вирішення проблеми; • волевим актом, спрямованим на вияв активності; • пошуковою діяльністю в задоволенні потреби прийняття рішення. До обмежень прийняття рішень належать неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, відсутність сировини, закони тощо.
3.	Всебічний розгляд альтернатив	Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Досить важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає у учасників дискусії неясність. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).
4.	Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації	Прийняття рішення пов'язане з вибором однієї із можливих альтернатив. Під час підготовки до нього кількість можливих рішень зменшується до останнього варіанта, який і стає рішенням. Управлінська теорія і практика пропонують кілька варіантів вибору: • впевнений вибір – як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, яка приймає рішення;

		• невпевнений вибір, все залежить від рішення і від чинників, про які відомо лише частково; • визначена ситуація вибору, свідченням якої є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів унаслідок кожної дії; • невизначена ситуація вибору – виникає в разі відсутності переліку альтернативних дій і їх
		• можливих наслідків, що ставить суб'єкта рішення в складне становище; • статистична ситуація вибору – під час прийняття рішення беруть до уваги, що в певних часових межах стан системи майже не змінюється; • динамічна ситуація вибору – для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи. У ситуаціях невпевненого вибору, а також у динамічній ситуації важливу роль відіграють досвід, управлінські знання, особливості ситуацій. У невизначеній і динамічній ситуаціях вибору неабияке значення має і 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 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. Проект рішення підлягає утвердженню, якому передують групове обговорення, що дає змогу усунути неточності й суперечності, остаточно з'ясувати позиції та інтереси, чіткіше сформулювати вимоги, аргументувати вибір остаточного варіанта рішення.

Вимоги до прийняття рішення:

- **Наукова обґрунтованість** – врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.
- **Директивність.** Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.
- **Своєчасність.** Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням не піддається вирішенню.
- **Адресність.** Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.
- **Конкретність.** Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.
- **Необхідна повнота.** Управлінське рішення повинне вказувати на певну мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

У практиці управління рішення поділяють на:

- **програмовані рішення** – базуються на заведеному порядку, послідовних кроках, ухвалюються за типових обставин. Можливість альтернатив – обмежена, рішення має узгоджуватися із напрямом розвитку організації.
- **непрограмовані рішення** – приймають у невизначених, неструктурованих ситуаціях у випадку нестачі інформації, несформульованості цілей або завдань. Тому вибір засобів подолання проблем, на які спрямоване рішення, може бути великим і неоднозначним.

На процес прийняття рішення впливають соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції, тощо.

Тому за особливістю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють **інтуїтивні та раціональні рішення**.

Інтуїтивні рішення – базуються на виборі, зробленому тільки на підставі відчуттів (більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно).

Раціональні рішення – ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале (однак у ситуаціях, у яких задіяний людський фактор, орієнтуватися лише на судження недостатньо, оскільки можна не помітити нової альтернативи).

Стиль керівництва зумовлює стиль взаємодії із посадовими особами, причетними до прийняття рішення, і може мати такі прояви:

1. **Абсолютна перевага керівника** над учасниками прийняття рішення, результатом якої є його одноосібний вибір, з яким погоджуються інші.
2. **Сильна перевага керівника.** Він вислуховує думки інших посадових осіб, оцінює їх і пристосовує до своєї позиції.

3. *Оптимальна активність керівника* в процесі взаємодії з неформальним лідером. Керівник на певний час дає змогу учасникам обговорення проблеми аргументувати свій погляд, що сприяє уникненню конфліктів.

4. *Конфліктна взаємодія керівника* з неформальним лідером. За таких обставин підлеглі намагаються втрутитися в обговорення проблеми, а виразником думки групи стає неформальний лідер, який прагне нав'язати свою позицію з приводу рішення. Така ситуація можлива, якщо керівництву характерний ліберальний стиль.

У психологічному ракурсі ефективність управлінських рішень в умовах групи залежить від дотримання принципів *одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей, погодження*.

Рекомендації щодо прийняття індивідуального управлінського рішення:

- перш ніж заглиблюватися у деталі проблеми, потрібно її уявити в цілому;
- перед прийняттям рішення необхідно розглянути всі можливі варіанти;
- навіть у разі мінімальних шансів на успіх слід намагатися розглянути проблему з різних позицій;
- глибшому усвідомленню суті проблеми сприяє моделювання ситуації, а також вивчення ситуації-аналога;
- не варто задовольнятися першим прийнятим рішенням;
- перед прийняттям остаточного рішення доцільно обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми;
- не слід нехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- важливо мати на увазі, що кожна людина має власну позицію щодо життя та різноманітних його проблем

Використана та рекомендована література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Є. В. Психологія управління. Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Обозов Н. Н. Щекин Г. В. Психология работы с людьми. К.: МАУП, 2004. 228 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації. Вінниця :ВНТУ, 2012. 141 с.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗМІСТ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

- Психологічні особливості функції планування
 - Організація як психологічна функція управління
 - Особливості мотивації як функції управління
 - Місце та значення контрольної функції управління
-

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі запропонували чотири основні функції: *планування, організації, мотивації і контролю*. Цей варіант виглядає найбільш переконливо, оскільки дослідження показують, що ці чотири поняття утворюють основні функції менеджменту [6].

|| **Планування** – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Планування є однією із пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє вирішенню проблем, які виникають у процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію і мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Відсутність системи планування призводить до:

- нерозуміння персоналом мети, до якої прагне організація;
- втрати орієнтації в конкурентному середовищі;
- короткострокового характеру рішень управлінського персоналу;

- помилкових рішень у тактиці – слідство відсутності стратегії;
 - інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку;
 - ведення обліку й контролю формально, без аналізу результатів роботи.
- Результатом планування є план.

|| **План** – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців.

Варто розрізняти планування й плани.

|| *План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору [12].*

Успішна реалізація планів передбачає ефективну систему комунікацій, участь у діяльності організації всіх співробітників.

Особливо важливим для діяльності організації, установи є вміння керівника визначити її загальну концепцію, стратегію. Без цього неможливо з'ясувати місію організації, встановити чіткі довгострокові цілі, сформулювати зрозумілі спільні кроки, спрямовані на їх досягнення [8].

Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування.

В основі стратегічного планування закладена стратегія.

Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала» [7].

|| **Стратегія** – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети фірми, що розробляється та приймається керівництвом.

Основні завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми:

- забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів;
- адаптації до зовнішнього середовища;
- внутрішньої координації;
- передбачення майбутніх змін у діяльності.

З огляду на сферу застосування та спрямованість виділяють:

корпоративну стратегію:

- вибір установою сфери діяльності;
- виду бізнесу;
- ринків збуту товарів чи послуг;
- визначає загальні межі та напрями розвитку організації.

операційну стратегію:

- виробництво;
- маркетинг;
- фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія – це лише загальна схема дій, яка структурує і деталізує планування.

У процесі розробки стратегії окреслюються такі етапи:

- визначення місії, цілей і цінностей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- з'ясування завдань;
- стратегічний вибір можливих альтернатив;
- аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей;
- реалізація стратегії.

1. Місія, цілі та цінності організації [6].

Місія – головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації – деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегії на різних організаційних рівнях. Місія акцентується на потребах споживача, послугах, кращих технологіях, а не на прибутках організації.

Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

- Завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та основних технологій. Коротко кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
- Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яке визначає робочі принципи фірми.
- Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми. Якого типу людей приваблює цей клімат.

Згідно із визначенням менеджменту усі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати.

«Хто не знає, куди направляється, дуже здивується, коли потрапляє не туди», – зазначив Марк Твен. Керувати – це спонукати інших до досягнення чіткої мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним.

Вироблені на основі місії, **цілі організації** є критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.

Цілі повинні відповідати таким вимогам:

- бути конкретними, результати їх здійснення повинні вимірюватись.
- мати чітко визначений горизонт планування.
- бути досяжними.

Ці вимоги поширюються і на **цінності організації**:

- справедливість;
- рівність;
- пріоритетність інтересів споживачів;
- якісне обслуговування;
- соціально-відповідальна підприємницька діяльність.

У психологічному аспекті визначення місії, мети й цінностей організації є вольовим актом, як наслідок, обирають один варіант із кількох можливих.

2. Аналіз навколишнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації.

Фахівці повинні проаналізувати:

- Де знаходиться організація?
- Де вона повинна знаходитись у майбутньому?
- Що треба зробити щоб досягти цілі?

Аналіз **зовнішнього середовища** дозволяє організації:

- своєчасно дати прогноз появи загроз та можливостей;
- розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
- розробити стратегію яка дозволить організації досягти цілей та перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Загрози та можливості у різних сферах діяльності можна згрупувати так:

- **економічні фактори** – стан економіки;
- **політичні фактори** – враховувати політичну ситуацію у країні, закони та правові аспекти;
- **ринкові фактори** – дозволяють керівництву уточнити стратегію організації та закріпити її позицію на ринку;
- **технологічні фактори** – застосування технологій;
- **міжнародні фактори** – відслідковувати політику інших країн, яка передбачає зусилля по захисту та розширенню національного ринку.
- **фактори конкуренції**:
 1. Аналіз майбутніх цілей конкурентів.
 2. Оцінка поточних стратегій конкурентів.
 3. Огляд передумов відносно конкурентів.
 4. Поглиблене вивчення сильних та слабких сторін конкурентів.
- **соціальні фактори** – відтворюють відношення, права, звичаї суспільства.

Аналіз внутрішнього середовища

Процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем, називається *управлінським обслідуванням*.

Сфери для аналізу:

- доля ринку та конкурентоздатність;
- різновиди та якість асортименту виробів;
- демографічна статистика;
- ринкові розробки (нові товари);
- обслуговування продажу;
- реклама просування товару;
- прибуток.

Такі особливості, що створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації.

3. Завдання організації.

Людській увазі притаманна здатність концентруватись лише на невеликій частині нових вражень. Згідно з рекомендаціями психологів для підтримання ефективності діяльності не варто ставити одночасно більше п'яти завдань перед працівником чи групою.

У психології під завданням розуміють мету, сформульовану за певних умов, досягнення якої відбувається у процесі перетворення. Постановка завдань та їхнє виконання – це складний розумовий процес. Для успішного виконання управлінських завдань необхідно уміти розрізняти окремі елементи завдань і поєднувати їх в єдине ціле, знаходячи зв'язки між ними.

Управлінські завдання мають певні особливості, які вирізняють їх від інших завдань, наприклад, дефіцит часу на їх виконання, нечітке обґрунтування засобів досягнення мети, суперечливі супутні обставини.

Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:

1. **Концептуальні** (пов'язані із довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. **Технологічні** (пов'язані із технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. **Завдання, пов'язані з дією людського фактору** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

Класифікація управлінських завдань:

- **за критерієм змісту** усі управлінські завдання розподіляють на значущі та малозначущі;
- **за критерієм виконуваності** – на завдання, які виконуються, і ті, які не виконуються;
- **за критерієм обізнаності** – на завдання, які належать до сфери компетенції керівників, і завдання, які не належать до неї;
- **за ступенем функціональних витрат** – на легкі та важкі.

Виконання управлінських завдань супроводжується труднощами, усунення яких приводить до створення умов для якісно нової ситуації. Керівник несе відповідальність за правильну оцінку управлінської ситуації, коректний аналіз перспективних і поточні завдання. Основні запитання, на які необхідно дати відповіді:

1. Чи доцільно в ситуації, що склалася, ставити і виконувати конкретне управлінське завдання?
2. Чи є умови для реалізації поставленого завдання?
3. Чи обов'язкове виконання цього управлінського завдання?

Чим більше суб'єктивні оцінки керівника збігаються з об'єктивною значущістю завдань, тим вища вірогідність вибору найефективнішого шляху їхнього виконання.

4. Стратегічний вибір можливих альтернатив.

Будь-який керівник постає перед проблемою вибору методів досягнення цілей, способу і тактики виконання управлінського завдання. Даний вибір залежить від особливостей управлінської ситуації, управлінського досвіду керівника, особистісних рис. Важливість завдань для керівника має вагомий вплив на психологічний механізм вибору альтернатив.

Найчастіше у ході виконання конкретних управлінських завдань керівники застосовують:

1. Тактику ризику з підвищеною відповідальністю.
2. Тактику тривалого виконання завдання з метою зняття із себе відповідальності.
3. Тактику самостійного вирішення проблеми з обачним ризиком.
4. Тактику застосування мінімуму самостійних дій і відповідальності за можливе невиконання завдання.

У разі виникнення конфлікту в організації у процесі виконання управлінських завдань керівники застосовують певні тактики чи їх комбінації:

- **суперництво (протиборство)** – керівник завойовує командну роль, диктує власну позицію, яка формується на основі індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій із підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їхніх інтересів;
- **співробітництво (кооперація)** – керівник намагається досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація) і максимально враховувати інтереси партнерів, а не лише власні;
- **уникнення** – керівники вдаються до цієї тактики, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь ухвалення управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методики, способи виконання завдання; боязнь відповідальності й покарання; намагання уникнути невдач у діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером;

- **пристосування** – вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних ситуацій з іншими керівниками. Тактику пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху.

Риси характеру керівника мають безпосередній вплив на вибір тактики і способу прийняття управлінського рішення. Якщо керівник має лідерські риси, він імовірно намагатиметься уникати компромісу, обиратиме тактику протиборства або співробітництва, а не пристосування чи уникнення.

Тактика протиборства притаманна керівникам, орієнтованим на себе, в той час як тактику співробітництва або компромісу застосовують керівники, орієнтовані на інших. Аналізуючи особистісні якості керівника, можна передбачити, яка тактика буде обрана для виконання певного управлінського завдання.

5. Аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей.

На цьому етапі, проаналізувавши альтернативні стратегії, вибирають найкращі. З погляду психології, це – складний вольовий акт, адже більшість альтернативних рішень є взаємовиключними, що вимагає від керівника максимуму вольових зусиль в оцінюванні адекватності можливих, їх доцільності й прийнятності. Можливі реакції зацікавлених груп спонукатимуть його до застосування психологічних механізмів для досягнення необхідного результату в процесі спілкування, взаємодії.

6. Реалізація стратегії. Цей етап передбачає спостереження за виконанням завдань, прийняття (у разі необхідності) коригувальних впливів, перегляд стратегії. Отже, процес планування тісно пов'язаний із контролем і ухваленням управлінських рішень: досягнуті результати порівнюють із запланованими з метою виявлення відхилень. Відсутність неприпустимих відхилень є підставою для продовження реалізації плану, у випадку неприпустимих відхилень вдаються до коригувальних дій, спрямованих або на виконання планів, або на планування. У разі значних відхилень доводиться розробляти навіть нові плани. Кількість коригувальних дій обернено пропорційно якості планів: чим якісніші плани, тим рідше потрібно вдаватися до корекції.

Процес планування стратегії стикається із рядом ускладнень під час його здійснення.

Основна складність полягає в тому, що процес прийняття попередніх рішень знаходиться в залежності від структури повноважень в організації [9].

Проблеми, що можуть супроводжувати процес:

1. Нова стратегія, як правило, руйнує типи взаємовідносин, що склалися в організації, та може викликати суперечність з політикою організації.

2. Запровадження стратегічного планування викликає конфлікт між попередніми видами діяльності (оперативним управлінням), які забезпечують отримання прибутку, і новими видами діяльності.

3. Організація не має необхідної інформації, яка потрібна для ефективного стратегічного планування, ні про себе, ні про зовнішнє середовище. До того ж відсутні компетентні керівники, які спроможні займатися відпрацюванням та реалізацією стратегії.

Десять факторів стратегії ґрунтовних рішень [7]

Джон Зіммерман говорить, що «при зменшенні ресурсів, наявності світової конкуренції та зростанні витрат навіть найбільш ефективна організація не може довго витримати без ясного стратегічного планування». В ефективному менеджменті для вироблення стратегії ґрунтовних рішень відіграють роль 10 факторів:

1. Пошук нових ринків.
2. Збільшення та приріст виробництва.
3. Вироблення нових продуктів та послуг.
4. Вироблення раціональніших технологій.
5. Покращення якісних параметрів продукції.
6. Покращення сервісу споживача.
7. Удосконалення форм продажу.
8. Покращення методів розповсюдження.
9. Наявність (отримання) нових природних ресурсів.
10. Скорочення термінів повернення капіталовкладень та зростання прибутку.

Концепція ґрунтовних рішень вчить, що професіонали, безпосередньо пов'язані з роботою, знають про неї набагато більше, ніж головний керівник, тому потрібно максимально використовувати їх розум та золоті руки.

Правила застосування стратегічного управління радять:

1. Оцінювати та заохочувати людей за отримані результати протягом тривалого часу.
2. Використовувати винагороду, що діє протягом тривалого часу. Наприклад, дати можливість працівнику відремонтувати автобус, на якому він працює, а через деякий час викупити його у свою власність на вигідних умовах.
3. Визначити ключові моменти, які є найважливішими для довгострокового успіху фірми, та стимулювати зусилля, які спрямовані на ефективність цих моментів.
4. Преміювати та стимулювати тих, хто пропонує розумні та перспективні рішення та ідеї, хто створює навколо себе позитивні емоції та настрої.
5. Інвестувати пріоритетні «ноу-хау» та винаходи, основні дослідження та розробки нового обладнання, технології за принципом від нульового циклу до задачі «під ключ».

6. Поставити особисту винагороду працівника в залежність від загального добробуту фірми.

Планування, є необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Для здійснення планів і завдань необхідно організувати певним чином працю людей.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Як функцію управління організацію можна розглядати в двох аспектах:

1. в основі *першого аспекту* розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами (**горизонтальний поділ праці**) та організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (**вертикальний поділ праці**);
2. в основі *другого аспекту* організації використовують один з фундаментальних термінів теорії управління – **делегування**.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Сформувавши основні принципи управління, А. Файоль використав поняття делегування, яке неправильно тлумачать багато керівників. Вони не усвідомлюють значення, як фактору покращення ефективності управління, і, нехтуючи делегуванням під час збільшення організації, зазнають невдач.

Мета делегування:

- розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити найкращі умови для вирішення стратегічних і перспективних завдань управління;
- підвищити дієздатність нижчого рівня управління;
- активізувати людський чинник, збільшити зацікавленість працівників.

Процес делегування повноважень складається із певних етапів:

1. доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань;
2. надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим;
3. формулювання порядку дій для підлеглих щодо дорученого їм завдання.

Для того щоб правильно використовувати принцип делегування повноважень, необхідно з'ясувати, що таке відповідальність.

Відповідальність – це зобов’язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Слід чітко розуміти, що *відповідальність не можна делегувати*.

Керівник продовжує нести відповідальність за невиконання завдання підлеглим, хоча і не виконує його особисто.

Відповідальність особи за успішне виконання завдань не може бути без делегування повноважень на використання необхідних ресурсів.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегують посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто «честь віддають мундирові, а не людині». Якщо особа змінює роботу, вона втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової.

Важливість делегування пояснюється такими факторами:

- делегуючи різні завдання підлеглим, керівник звільняється від багатьох поточних справ і має змогу вирішувати складніші проблеми;
- делегування підвищує якість і оперативність рішень, які приймає керівник, запобігає марнуванню часу на очікування розпоряджень і вказівок, завдяки чому процес управління в цілому стає ефективнішим;
- дає можливість керівнику більш раціонально розподілити навантаження між підлеглими, виявити серед них можливих наступників, що можуть його замінити;
- дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих у певній галузі знань;
- делегування дозволяє запровадити спеціалізацію, тобто розподілити обов’язки менеджера між декількома підлеглими, спираючись на їхні спеціальні знання.

Делегування повноважень дозволяє підлеглим:

- максимально продуктивно використовувати свої здібності, знання, досвід і здобувати нові знання;
- проявляти ініціативу і самостійність;
- розвивати себе як особистість;
- демонструвати оточуючим власні можливості, підвищувати в їхніх очах свій престиж і створювати базу для кар’єрного зростання;
- нарешті просто отримати задоволення від праці.

Повноваження завжди обмежені, і залежно від характеру обмежень розрізняють лінійні або апаратні (штабні) повноваження.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

У певних ситуаціях керівник, який має лінійні повноваження, може приймати рішення без погодження з іншими керівниками, якщо він діє у межах правил, установлених організацією, та закону. Наприклад, директор має право брати на роботу людей, встановлювати їхню заробітну плату, давати вказівки бухгалтеру на оплату придбаних приладів тощо. Але не завжди лінійні повноваження можуть задовільнити потреби організації і виникає необхідність залучення кваліфікованих фахівців різних спеціальностей. Вони складають адміністративний (штабний) апарат організації і мають штабні повноваження.

Штабні повноваження – право радити або допомагати керівникам, яких наділено лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу. Штабні повноваження можна класифікувати за різним ступенем впливу на рішення лінійного керівника. Необхідність реалізації штабних функцій і повноважень зумовила формування спеціального **штабного (адміністративного)** апарату в організаціях [3, 7].

Адміністративний апарат поділяють на три основні типи:

- ***Консультативний апарат*** формується тоді, коли лінійному керівництву необхідно вирішити проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації. Найчастіше консультативний апарат використовують у галузі права, найновішої та спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, консультування щодо роботи з кадрами.
- ***Обслуговувальний апарат*** – це надання допомоги лінійному керівництву у вигляді повної достовірної та своєчасної інформації для того, щоб лінійний керівник мав змогу приймати ефективні рішення. (Прикладом такого апарату може слугувати відділ кадрів, що веде особисті справи співробітників, шукає та перевіряє потенційних кандидатів на роботу та в деяких випадках надає необхідні кадри лінійному керівництву). До обслуговувального апарату належать служби зв'язку з громадськістю (*public relations*), відділи маркетингу, фінансування, планування, матеріально-технічного забезпечення та ін.
- ***Особистий апарат*** – це різновид обслуговувального апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря-помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації члени цього апарату не мають повноважень. Якщо вони діють, то лише за дорученням керівника.

Особистий апарат, як правило, не маючи формальних повноважень, має велику владу. Працівники, які знаходяться на нижчому рівні ієрархії, ніж їх безпосередні керівники, запобігають перед членами особистого апарату, щоб мати доступ до начальника. Якщо керівник щиро прислуховується до порад свого особистого апарату або залежить від нього, то влада цього апарату значно зростає.

Серед штабних повноважень розрізняють:

- **рекомендаційні повноваження** – лінійне керівництво звертатиметься по допомогу у разі необхідності;
- **обов'язкові узгодження** – це узгодження певних рішень з працівниками штабного апарату за умови труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом;
- **паралельні повноваження** – вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва, вони потрібні для встановлення системи контролю, врівноваження влади та запобігання грубим помилкам;
- **функціональні повноваження** – апарат, який має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити дії у сфері своєї компетенції; функціональні повноваження широко використовують у тих сферах діяльності підприємства, де необхідна однаковість (методи бухгалтерського обліку, трудові взаємовідносини та контроль зайнятості).

У багатьох великих організаціях адміністративний апарат – це підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Сам штабний апарат має лінійну організацію і, звичайно, ланцюг команд. Незалежно від того, який характер повноважень менеджерів в організації, вони мають лінійні повноваження відносно своїх підлеглих.

Принципи делегування повноважень [3, 7]

Делегування повноважень будується на таких засадах:

- єдиноначальності;
- обмеження норм керівництва (діапазону контролю);
- закріпленої відповідальності;
- відповідності прав обов'язкам;
- звітність за відхиленням;
- передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень.

Принцип єдиноначальності – працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною. Якщо у

працівника виникла необхідність вирішити певну проблему, то він не має права звернутися «через голову» свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу. Також керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, обминаючи його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керованості (діагноз контролю) – норма керованості – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник; вона встановлюється шляхом делегування лінійних повноважень. Оскільки вище керівництво відповідає за успішне виконання всіх завдань, незалежно від того, скільки є нижчих рівнів керівників, то воно намагається утримувати якомога більший діапазон контролю. Однак на практиці невміння утримувати норму керованості на достатньо низькому рівні робить координацію майже неможливою.

Оптимальна кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, визначається:

- *здібностями начальника;*
- *здібностями та кваліфікацією працівників* (менш кваліфіковані, молоді працівники потребують більшої уваги);
- *типом роботи* (наприклад, якщо темп роботи диктується технологічним процесом, конвеєром, то такі роботи потребують меншого контролю, і як наслідок, кількість робітників збільшується);
- *територіальним розміщенням;*
- *мотивацією працівників;*
- *важливістю роботи.*

Принцип закріпленої відповідальності – означає, що звільнити керівника від відповідальності може лише його начальник. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забуває зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

Принцип відповідності прав обов'язкам – означає, що обсяг делегованих повноважень має відповідати обсягові обов'язків. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали виданому завданню: право використовувати необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові). Неспроможність керівництва надавати достатні права своїм підлеглим, як правило, пояснюється:

- політичними мотивами;
- невпевненістю у здібностях людини, а впевненістю в тому, що якщо необхідно буде виконати роботу добре, то доведеться робити її самому;
- прагненням до влади, тобто небажанням керівників відмовлятися від своїх прав, оскільки це, на їх думку, привело б до втрати відчуття своєї значимості.

Принцип звітності за відхиленнями – зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань, тобто лише про відхилення від наміченого ходу справ.

Наприклад, член команди корабля, який стоїть на вахті, повинен доповісти капітану, якщо корабель відхилився від курсу, але йому немає необхідності через кожні півгодини доповідати, що курс правильний.

Принцип передачі відповідальності за роботу – на більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання. Цей принцип порушують з двох причин:

- **Перша причина** – або люди його не знають, або поступаються своєму природному бажанню повернутися до звичної роботи.
- **Друга причина** – спонукає людей, яких тільки-но підвищили по службі, виконувати більш звичну роботу.

Причини небажання керівників делегувати свої повноваження та причини уникання повноважень підлеглими

Однією із основних умов ефективного делегування є налагодження комунікації між підлеглими і керівником для того, щоб вони чітко розуміли, чого хоче керівник. Досягнення успіху залежить від обох сторін.

Уільям Ньюмен перерахував ряд причин, які впливають на небажання керівників делегувати повноваження:

1. *Помилкова думка «Я зроблю це краще».* Хибність цієї думки в тому, що, по-перше, витрати часу на виконання завдання завдають шкоди виконанню прямих обов'язків керівника. По-друге, якщо керівник не буде дозволяти своїм підлеглим виконувати нові завдання, то у підлеглих не буде підвищуватися кваліфікація.
2. *Відсутність здібності керувати.* Деякі керівники так захоплюються повсякденними справами, що забувають про довгострокову перспективу і не приділяють необхідної уваги розподілу робіт між підлеглими.
3. *Відсутність довіри до підлеглих.* Якщо керівник не довіряє своїм підлеглим, то вони не виявляють ініціативу, почувають себе невпевнено, часто питають, чи правильно вони виконують свої обов'язки.
4. *Побоювання ризику.* Оскільки керівники відповідають за роботу підлеглого, вони можуть відчувати страх, що делеговане завдання може спричинити проблему (ускладнення), за яку їм доведеться відповідати.
5. *Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливі небезпеки.* Разом із делегуванням додаткових повноважень керівництво повинно створити ефективні механізми для одержання інформації про результати праці підлеглих. Зворотний зв'язок для одержання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглого на досягнення поставлених цілей. Механізми контролю дають гарантію керівнику, що проблему буде виявлено раніше, ніж вона виникне.

Підлеглі зі свого боку не бажають відповідальності та уникають додаткових повноважень через такі причини:

1. Підлеглий вважає, що спитати начальника, що робити, легше, ніж самому вирішувати проблему.

2. Підлеглий боїться критики за ті помилки, які зробив. Оскільки більша відповідальність збільшує можливість зробити помилку, підлеглий ухиляється від неї.
3. У підлеглого немає інформації та ресурсів, необхідних для успішного виконання завдань.
4. Підлеглий вважає, що у нього і так роботи більше, ніж він може зробити.
5. Підлеглий не впевнений у своїх силах.
6. Підлеглому за додаткову відповідальність не надають позитивних стимулів.

Коли працівник не несе відповідальності за свої дії, деякі керівники або сподіваються, що проблема зникне сама по собі, або звільняють працівника. Жоден із цих підходів не є ідеальним, оскільки за першим сценарієм ситуація, ймовірно, погіршиться, звільнення має бути крайнім заходом, особливо якщо ви маєте справу з людьми, які потенційно можуть бути ефективними членами команди. Для того, щоб стимулювати більшу відповідальність, керівники можуть і повинні використовувати винагороду у вигляді додаткової оплати, підвищення по службі, подяки, комфортніших умов праці. Мова йде про мотивацію, вплив та лідерство.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. «Локомотивом» їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації [9].

Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов'язання щодо участі в процесі праці – що є основою ефективної діяльності організації [9].

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Розглянемо коротко теоретичні аспекти питання мотивації. Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

Мотив (лат. *moveo* – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків. За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

- **біологічні** (потреби в їжі, повітрі тощо);
- **матеріальні** (потреби в одязі, житлі тощо);
- **соціальні** (потреби в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- **духовні** (потреби в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом її потреб, мотивів, які впливають на її вчинки, поведінку – мотивацію.

У сучасній психології є два домінуючі підходи до мотивації [9]:

- **динамічний процес**, який стимулює і підтримує поведінкову активність людини на певному рівні;
- **система чинників**, спонукальних сил (потреби, мотиви, цілі, наміри та ін.), що детермінують поведінку людини.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає робітника до праці; розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Теорії мотивації

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: *змістовні* та *процесійні*.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

➤ **Теорії потреб.** Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

Американський дослідник **Генрі Маррей** (1893-1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби, які вбачав результатом навчання і виховання:

- потреба у досягненні успіху;
- агресії;
- незалежності й протидії;
- повазі й захисті;
- домінуванні та приверненні уваги;
- уникненні невдач;
- допомозі й взаєморозумінні;
- пізнанні та поясненні тощо.

У соціопсихічній теорії мотивації **Е. Мейо** надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог **А. Маслоу** розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

- **фізіологічні потреби** (у відтворенні людей, в їжі, диханні, рухові, одязі, житлі, відпочинку);
- **потреба в безпеці** (впевненості у завтрашньому дні, стабільності, гарантованості праці);
- **соціальні потреби** (приналежності до колективу, групи чи спільноти, у спілкуванні, турботі про інших та увазі до себе, в участі в спільній трудовій діяльності);
- **потреба поваги, визнання** (у повазі з боку інших, їх визнанні та високій оцінці своїх якостей, у службовому зростанні і високому статусі у суспільстві);
- **потреба в самоактуалізації** (у самовираженні через творчість).

Теорія потреб ERG К. Алдерфера базується на трьох рівнях потреб:

- *існування (existence)* – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- *взаємовідносин (relationship)* – потреба в міжособистісних стосунках;
- *зростання (growth)* – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

Теорія мотивації досягнення успіхів американських учених Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена.

Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети. Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчують задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху [9].

Двофакторна теорія мотивації. На думку **Ф. Герцберга**, є два чинники мотивації [8]:

- 1) **гігієнічні** (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);
- 2) **мотиватори** (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а також:

- сприйняттям ситуації;
- очікуванням, пов'язаним з нею;
- оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки; внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Теорія сподівань (модель Врума), В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер

Теорія сподівань Врума передбачає, що поведінка є результатом усвідомленого вибору серед альтернатив, метою яких є максимізація задоволення та мінімізація болю. Зусилля та результативність пов'язані з мотивацією людини. Для цього він використовує змінні Сподівання (збільшення обсягу зусиль збільшить продуктивність: якщо я працюватиму більше, я буду працювати краще), Інструментальність (досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено) та Валентність (наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду). Ця ідея виражається формулою:

Валентність × Сподівання × Інструментальність = Мотивація.

Теорія мотивації Врума щодо сподівань стосується не власних інтересів до винагород, а до асоціацій, які люди роблять до очікуваних результатів, і внеску, який, на їхню думку, вони можуть зробити для цих результатів.

Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях

Мотиваційна модель сподівань розглядає працівника як особистість, не залежну від інших працівників. На практиці індивід діє в межах соціальної системи, і кожна людина знаходиться у постійній взаємодії з іншими, а значить залежить від них певною мірою. У процесі трудової діяльності працівники оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Теорії справедливості та атрибуції базуються на порівнянні

Теорія справедливості (модель Адамса)

Більшість працівників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в *справедливості* системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників. Теорія справедливості Стейсі Адамса стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусиллями, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) із аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема **моделі справедливості** полягає в ідентифікації менеджментом оцінки робітниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і «зібраних плодів».

Теорія атрибуції (Ф. Хайдер та Г. Келлі)

Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під *атрибуцією* розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Згідно з теорією, спостерігаючи і аналізуючи *зразки поведінки* працівників і їх наслідки, менеджер вирішує конструктивний чи деструктивний вплив вони мають на організацію. Діагностуючи поведінку, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається *передбачити і контролювати* (впливати) його поведінку в майбутньому.

Комплексна теорія (модель Портера-Лоулера)

Це комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. Мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди де фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;

- ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме *результативна праця дає задоволення*. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Теорії “Х” та “У” Д. Мак-Грегора

Політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці:

- *Теорія Х.* Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням;
- *Теорія У.* Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

Концепція Х ґрунтується на політиці батога і пряника. У якості пряника у спрощеній моделі «економічної людини» концепції Х виступає заробітна плата. Відповідно до концепції Х середній працівник ледачий і не зацікавлений у своїй праці, йому слід безупинно вказувати, що і як він повинен робити. Для того, щоб він добре працював, за ним потрібно наглядати.

За концепцією Y, бажання працювати є природнім, як і бажання грати. Отже, коли працівники одержують хороше заохочення, вони неодмінно відчують вдячність і відповідальність, що є хорошим внутрішнім стимулом до продуктивної праці.

МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Забезпечення нормального функціонування організації та досягнення нею поставлених цілей, як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності, завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виробничо-господарських процесів. Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається контролем.

Контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення організацією своєї мети [4].

Основними завданнями контролю є:

- забезпечення досягнення цілей і місії організації;
- виявлення відхилень та недоліків;
- уникнення нагромадження та повторення помилок;
- мінімізація втрат;
- подолання складних організаційних проблем тощо.

Метою контролю, згідно з позицією західних фахівців Мескона, Альберта та Хедуорі, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням.

Контроль, як важливу категорію менеджменту класифікують за різними ознаками (рис. 5.1.)



Рисунок 5.1. Класифікація контролю за різними ознаками [12]

За змістом виділяють:

- **фінансовий** – зорієнтований на фінансову сферу підприємства і передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів;
- **виробничий** – спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому режимі. Дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництво відповідно до планових завдань;
- **операційний** – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці);
- **маркетинговий** – спрямований на оцінку рівня реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства і передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу;
- **інвестиційний** – це процес перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства.

За місцем і часом проведення та етапами виробничо-господарської діяльності виокремлюють такі види контролю (рис. 5.2.):

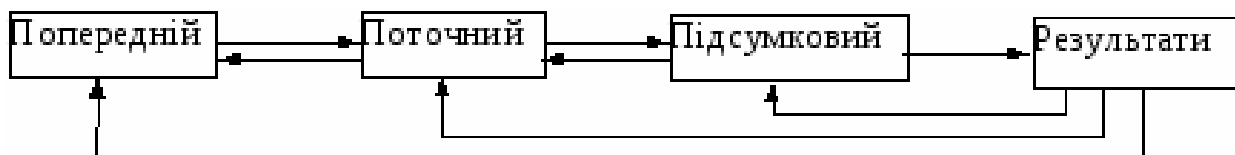


Рисунок 5.2. Взаємозв'язок між видами контролю [12]

За етапами виробничо-господарської діяльності:

- ***Попередній контроль*** здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Він дозволяє з'ясувати, чи достатньо ресурсів відповідної якості має організація для виконання поставлених завдань. Наприклад, попередній контроль трудових ресурсів передбачає аналіз професійних навичок робітників, підбір кваліфікованих кадрів.
- ***Поточний контроль*** реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється тим, що має характер управлінської необхідності; має мету та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлений на всі види діяльності організації.
- ***Завершальний контроль*** здійснюється після виконання робіт та полягає у співставленні отриманих результатів з очікуваними. За його результатами відбувається винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації.

За рівнем централізації:

- ***Централізований контроль*** має такі характеристики: наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; вплив «зверху донизу»; закритість інформації про контроль тощо.
- ***Децентралізований контроль*** характеризується базуванням на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванням уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорістю інформації про цілі.

За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють:

- ***суцільний контроль*** передбачає послідовну перевірку всієї сукупності підконтрольних об'єктів;
- ***вибірковий контроль*** здійснюється лише відносно окремих об'єктів з усієї сукупності;
- ***разовий контроль*** проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у виробничо-господарській діяльності.

За функціональним призначенням:

- ***діагностичний контроль*** проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розробки подальших коригуючих заходів;
- ***терапевтичний контроль*** передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

За ступенем відкритості:

- гласний контроль є відкритим і передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю;
- негласний контроль проводиться таємно, без повідомлення працівників.

Процес і методи контролю

У процесі здійснення контролю використовують певні методи.

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об’єктів заданим параметрам.

Методи контролю поділяють на групи:

1. Фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо).

2. Розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання).

3. Документальні (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції, рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.). Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. Доцільно керуватись такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об’єктів порушення та адекватність методів їх виявлення.

Контроль повинен здійснюватися згідно з **принципами: системності, безперервності, законності, об’єктивності, незалежності, гласності, ефективності, дієвості, всеосяжності, повноти, раціональності.**

Процес контролю повинен реалізовуватись у певній послідовності через такі **етапи:**

1) Визначення завдань контролю. Найпоширенішими завданнями контролю є: виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях; виявлення можливих зловживань та крадіжок в організації; визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-

правових актів; перевірка якості та кількості виготовленої продукції (наданих послуг); визначення рівня технічної підготовки тощо.

2) Підбір критеріїв та стандартів. Необхідно зазначити, що стандарти та критерії визначаються та розробляються на попередніх етапах технології менеджменту: у процесі планування, організування, мотивування. У процесі контролювання здійснюється їхній підбір відповідно до установлених завдань контролю.

- **Критерій** – це підстава, мірило для оцінювання, визначення або групування чогось, наприклад критерії вибору матеріалів, сировини, підбору кадрів тощо.
- **Стандарт** – сукупність прийнятих норм і нормативів. У свою чергу, **норми** – це максимально припустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, праці та ін. для виготовлення одиниці продукції установленої якості в обумовлений термін, наприклад розцінка за виготовлення одиниці виробу, норми запасів деталей на складі;
- **нормативи** – це показники, що характеризують відносну величину (рівень, ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу, наприклад рівень капіталовіддачі, фондомісткість, трудомісткість тощо.

3) Оцінювання виконання. Полягає у виявленні фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів. При цьому доцільно використовувати спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси.

4) Зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами. Полягає у здійсненні процедури порівняння фактичних даних, що стосуються підконтрольних об'єктів та установлених відносно цих об'єктів стандартів та критеріїв.

На цьому етапі відбувається:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролювання;
- оцінювання отриманої інформації.

5) Визначення потреби у корективах. На засадах результатів, отриманих на попередньому етапі, визначається потреба в корективах. Здійснення коректив (усунення недоліків, коригування стандартів тощо) реалізується завдяки функції регулювання.

Контроль повинен мати такі властивості:

- базуватись на гнучких та динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатись простотою; бути економічним, тобто базуватись на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями.

У процесі здійснення будь-якого контролю так чи інакше будуть зачіпатись інтереси певних працівників.

Тому, під впливом контролю можливі такі типи поведінки людей:

- поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю;
- поведінка, що зумовлена відхиленнями у психіці людини;
- поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації;
- поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації;
- поведінка, яка викликає стреси, створює конфліктні ситуації.

Характеристики ефективної системи контролю

➤ **Достовірність і точність інформації.** Часто менеджери приймають рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховування недоліків власної роботи й уникнення покарань. Таке явище має місце за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими.

Ефективна система контролю має запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього як систему покарань, так і альтернативні інформаційні канали. Однак найкращим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

➤ **Своєчасність контролю.** За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій. Але своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем контроль можна успішно здійснювати і на основі інформації, яка надходить з установленою періодичністю. Важливо визначити, які

інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу.

Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на яких він зосередить контрольні дії. Протяжність у часі між точками доцільно вибирати з таким розрахунком, щоб виявити можливі відхилення на ранній стадії.

Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого – більшим. Але в разі різких відхилень інформацію необхідно миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення про коригування процесу.

- **Економічність контролю.** Означає, що витрати на створення та впровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, які контролюють, і числа перевірок не є гарантією того, що ефективність контролю зросте.
- **Гнучкість системи контролю.** Передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін і внести в систему контролюючих дій необхідні корективи.
- **Обґрунтованість критеріїв контролю та їх кількість.** Полягає в чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то існує ймовірність того, що у виконавців виникатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування реального стану речей від керівника.

Однак кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має дати цілісну його картину.

- **Об'єктивність контролю.** Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо коли незначні відхилення від параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі».
- **Стратегічна спрямованість.** Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх.
- **Зв'язок із винагородою.** Контроль має бути не лише адміністративним важелем у руках керівника, а й підкріплюватися системою мотивацій. Особливо це важливо для підсумкового контролю.
- **Орієнтованість на людський фактор.** Система контролю повинна брати до уваги індивідуальність виконавця – особисті якості, статус в організації, зв'язки у колективі. Вона мусить бути об'єктивною, доброзичливою, не перетворюватися на систему тотального стеження за всіма, не погіршувати морально-психологічного клімату в колективі.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- установлювати критерії та стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- надавати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки критеріїв та стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв та стандартів;
- упроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

Система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери можуть творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформувати систему контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

Використана та рекомендована література

1. Богатирьова Л. Д. Основи менеджменту. Одеса: ОНАЗ, 2004. 160 с.
2. Демб А., Нойбауер Ф. Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. К.: Основи, 1997. 302 с.
3. Дегтяр О. А. «Управління адміністративними процесами в організації». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 300 с.
4. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК ЕксСб», 2000. 512 с.
6. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997) Fundamentals of Management, 704 p.
7. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій. К.: «ЕксОб», 2020. 392 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 567 с.
9. Пришак М. Д., Лесько О. Й., Психологія управління в організації. Вінниця: ВНТУ, 2012. 141 с.
10. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник. К.: ВД «2008», 624 с.
11. Савельєва В. С. Психологія управління: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
12. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.
13. Юрков О. С. Психологія управління. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.

ПСИХОЛОГІЯ ГРУП ТА ГРУПОВА ДИНАМІКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

- Організаційна структура управління
 - Типи груп і команд в організації
 - Формальні та неформальні відносини в групі
 - Управління формальними і неформальними групами в організації
 - Групова динаміка
-

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Говорячи про діяльність організації, під терміном «управління» розуміють:

1. Функцію, спеціальний вид діяльності в організації.
2. Соціальну категорію людей, які виконують роботу з управління.
3. Спеціальну галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Організаційна структура управління має значний вплив на дії керівника по відношенню до підлеглих.

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.

Організаційну структуру розуміють як певну кількість підрозділів системи управління із заданими відносинами субординації у вузькому значенні, і як усталені зв'язки та відносини в організації, що впливають на діяльність окремих людей та груп, розподіл функцій, відповідальності, повноважень, систему прийняття рішень, документообігу в широкому сенсі.

Організаційна структура управління пов'язана зі спільними завданнями організації, функціонуванням системи, спрямованими на досягнення поставлених цілей. Її необхідно розглядати з урахуванням конкретних планів розвитку економіки та господарського механізму [7].

За традиційними соціально-економічними уявленнями структура має: склад; взаємозв'язки; підпорядкованість організаційних одиниць і ланок, які реалізують відповідні функції.

Виконання функцій керування передбачає створення апарату управління з окремих взаємопов'язаних частин – органів управління, кожен із яких здійснює певний комплекс операцій і процедур. Апарат управління по горизонталі розподіляється на ланки, а по вертикалі – на щаблі, які утворюють ієрархію рівнів. Між щаблями (рівнями) формуються відносини підпорядкованості, ланка вищого рівня керує ланкою нижчого.

Кожна організація має формальні й неформальні структури.

- **Формальна структура** – це офіційні документи, процедури, що визначають розподіл і координацію видів діяльності в організації.
- **Неформальна** – нерегламентовані відносини працівників, які виникають у результаті адаптації існуючих систем до конкретних умов і задовольняють індивідуальні й групові потреби.

Якою б раціональною не була формальна структура, на практиці неминуче виникають взаємини між особами організації поза її межами. Причини їх формування різні: незадоволення потреб та інтересів співробітників, порушення правил у ході виконання завдань тощо. Суб'єкти управління повинні постійно контролювати баланс формальної та неформальної структур, ігнорування якого може ускладнити досягнення цілей організації.

Залежно від норми управління (кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих керівнику) розрізняють два типи організацій (рис. 6.1.) [7].

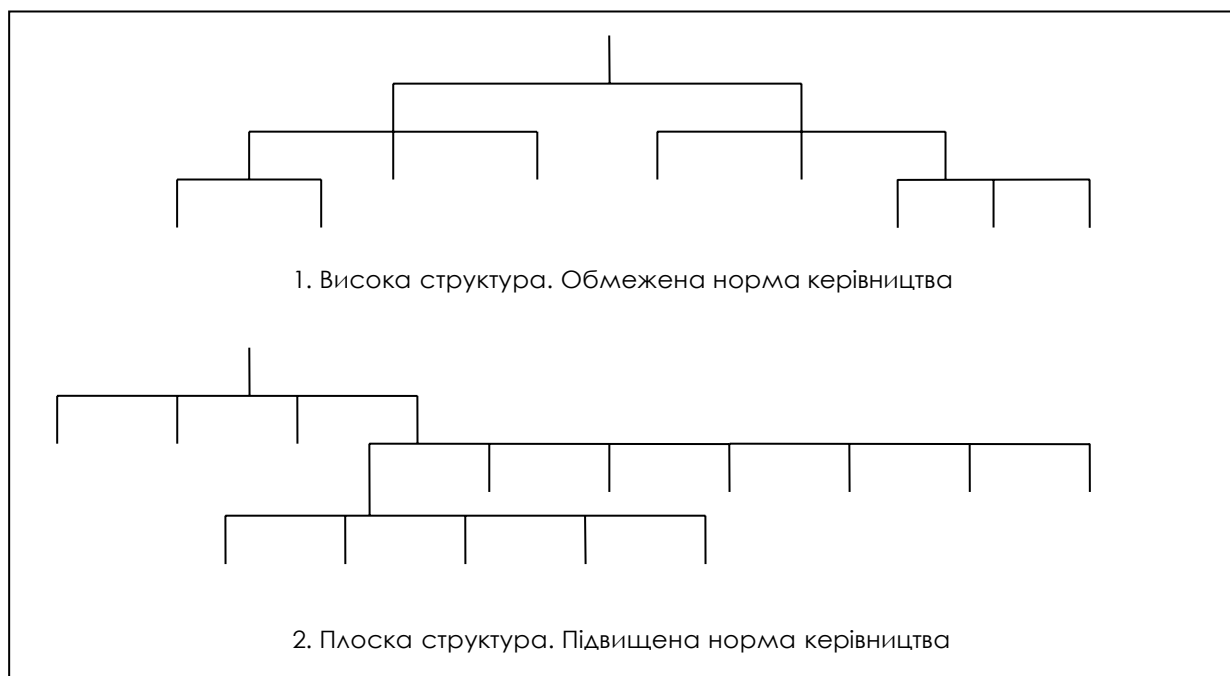


Рис. 6.1. Схема типів організацій залежно від норми управління

1. *Висока (вертикальна) структура організації.* Має обмежену норму управління та багато рівнів ієрархії. Серед її переваг – ретельне керування та контроль, оперативність комунікації між підлеглими. До недоліків належать тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих, багато рівнів управління, великі витрати на їх утримання, надмірна дистанція між нижнім і вищим рівнями управління.
 2. *Плоска (горизонтальна) структура організації.* У ній висока норма управління та невелика кількість рівнів ієрархії. Переваги її полягають у тому, що керування ґрунтується на делегуванні, політика компанії зрозуміла й доступна всім працівникам, кадри відбираються ретельно. Головним недоліком є перевантаження вищих керівників, що впливає на якість прийняття управлінських рішень, послаблення контролю вищих керівників; необхідність залучення до організації висококваліфікованих управлінців.
- З огляду на домінуючі ознаки організації та її внутрішнє життя розрізняють типи організацій: патерналістський, бюрократичний, автократичний, авторитарний, демократичний, новаторський (Таблиця 6.1) [7]

Таблиця 6.1

Характеристика типів організацій

Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело) влади	Спосіб впливу	Другорядні цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітна маніпуляція	Індивідуальні риси керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття в колектив
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточуючих	Загроза, покарання	Страх, фізичний вплив	Виживання організації
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємна підтримка	Добробут, зростання, престиж
Демократичний	Генерація, реалізація ідей, аналіз	Начальник-надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і їх вирішення	Зростання, задоволення соціальних потреб

Новаторський	Натхненний організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та способу дій	Зростання, досягнення, автономність творчість

ТИПИ ГРУП І КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації

Будь-яку організовану діяльність очолює група людей. Донедавна західна психологія не визнавала поняття «колектив» і оперувала поняттям «мала соціальна група». Протягом останніх років як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології, а відповідно і в управлінні визнають наявність і соціальної групи, і колективу.

У соціальній психології група є осередком, у якому задовольняються індивідуальні інтереси, потреби й цілі особистості, перетинаються зв'язки, соціальні та психологічні детермінанти регуляції поведінки.

Для ефективного управління менеджеру необхідно розуміти особливості функціонування різних видів груп, в які об'єднуються працівники для досягнення цілей організації [8].

Група – конкретна спільнота людей, залучених у типові для них різновиди й форми діяльності та об'єднаних системою відносин.

На практиці існують декілька різновидів груп:

- **Умовні групи** створюються та об'єднуються за певними ознаками (стать, вік, професія, рівень освіти тощо), члени яких не мають прямих міжособистісних відносин, можуть нічого не знати один про одного і ніколи не зустрічатися один з одним.
- **Реальні групи** існують як спільноти в певному просторі і часі та характеризуються тим, що її члени пов'язані між собою об'єктивними відносинами і різняться за величиною, призначенням і суспільним значенням. Особливістю таких груп є те, що її члени певним чином усвідомлюють свою приналежність до цього утворення.
Реальні групи можуть бути поділені на великі і малі:
- **Великі групи** – це короткочасно існуючі публіки, аудиторії та довгостроково існуючі, історично зумовлені, стійкі утворення, такі, як класи, етнічні групи, нації, професійні, вікові та інші соціальні групи. Під впливом великих груп формуються норми, цінності і спрямованість певних малих груп.

- **Малі групи** – це реально існуючі групи людей, які вступають у безпосередні міжособистісні контакти, мають спільну мету, усвідомлення своєї належності до цієї групи і загальні норми їх взаємодії.
- **Цільові групи** формує вищий менеджмент при виникненні серйозної проблеми, що потребує негайного вирішення, оскільки вона може призвести до негативних наслідків для всієї організації або окремої виробничої лінії. До групи входять висококваліфіковані фахівці, які відбираються для вивчення і вирішення конкретної проблеми. Як правило, їх тимчасово звільняють від основної роботи для виконання обов'язків членів цільової групи.
- **Референтні або еталонні групи** – цінності яких її член поділяє і належність до яких намагається зберегти. Як правило, член цих груп ототожнює себе з референтною групою як з еталоном. На норми, думки, цінності і оцінки цієї групи він орієнтується у своїй поведінці та самооцінці.

Спільні цілі, цінності, норми регулюють діяльність і поведінку людей у групах.

Головні ознаки групи:

- зміст і характер спільної діяльності;
- цілі та завдання спільної діяльності;
- певний тип відносин між особами в групі;
- зовнішня та внутрішня організація;
- прийняті в групі норми та цінності;
- усвідомлення особами групи своєї причетності до неї, наявність «ми-почуття»;
- групові атрибути (назва, символи тощо).

Узагальненими особливостями групи з позиції управління є:

- **Спрямованість.** Охоплює соціальну важливість прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.
- **Організованість.** Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра єдності, спільності осіб у групі.
- **Мікроклімат,** тобто психологічна обстановка в групі. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.
- **Референтність** – ступінь прийняття індивідами групових еталонів.

- **Лідерство** – ступінь провідного впливу окремих осіб на групу.
- **Інтелектуальна активність і комунікабельність.** Виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.
- **Емоційна комунікабельність,** свідченням якої є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.
- **Вольова комунікабельність** – це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, а також стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність різних типів груп:

- організаційно-управлінських;
- соціальних;
- соціально-демографічних;
- функціональних;
- професійно-кваліфікаційних;
- комунікативних та ін.

Керівництву організації потрібно чітко знати і уявляти інтереси всіх груп, уміти знаходити баланс очікувань і запитів.

Структура організаційно-управлінської групи. Її утворюють компоненти, головна функція яких – керування основною діяльністю організації. Представлена вона трьома рівнями:

1. **Корпоративний** – вище керівництво.
2. **Керівний** – група людей, які відповідають за вузьку сферу, ніж загальне управління, але ширшу, ніж конкретні виробничі проблеми.
3. **Керівництво середньої ланки.** Діяльність групи обмежена вузьким виробництвом, за яке керівники несуть відповідальність. Вони є ключовою ланкою кожної організації.

Структуру соціальної групи утворюють:

- працівники (кваліфіковані й некваліфіковані);
- службовці;
- спеціалісти;
- керівники.

Структура функціональної групи передбачає розподіл колективу на:

- співробітників фізичної праці (основні й допоміжні);
- співробітників розумової праці (адміністративно-управлінський, виробничо-технічний, конторський персонал).

Структура соціально-демографічної групи. Людей виділяють за віком, статтю тощо.

Структура професійно-кваліфікаційної групи:

- висококваліфіковані;
- кваліфіковані;
- малокваліфіковані;
- некваліфіковані працівники;
- із середньою спеціальною;
- вищою освітою;
- практики.

Структура комунікативної групи. Для ефективної організації управління важливим є комунікативний зв'язок у соціальній групі. Цю структуру можна уявити як мережу каналів, *комунікативні мережі*, які поділяють на централізовані й децентралізовані (рис. 6.2, 6.3) [5].

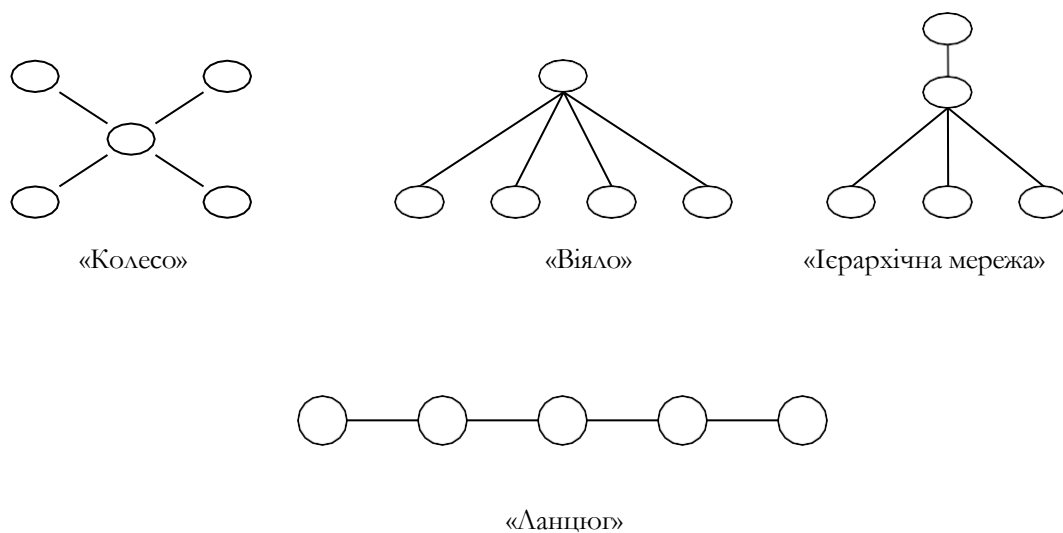


Рис. 6.2. Комунікативні мережі

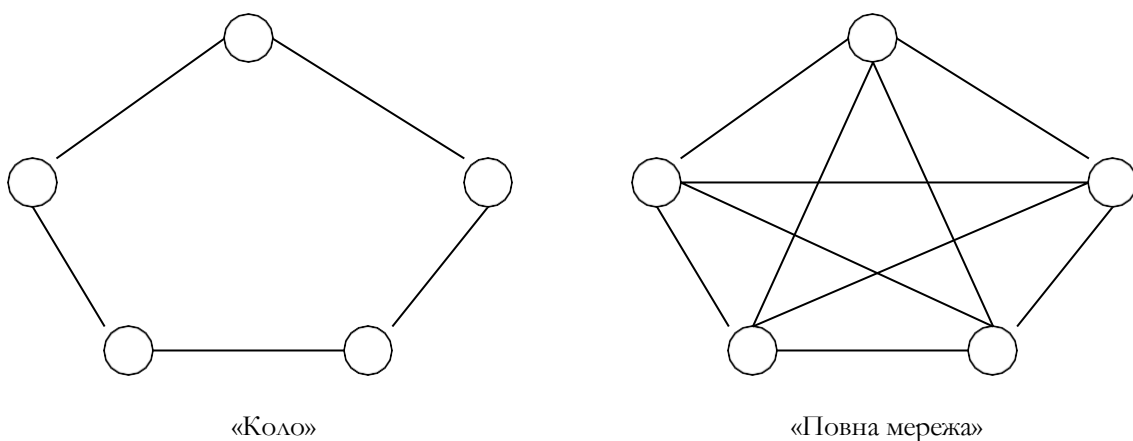


Рис. 6.3. Комунікативні мережі (продовження)

В одних моделях уся комунікація зосереджується на керівнику чи лідерів групи, в інших – більш-менш рівномірно розподіляється між працівниками організації. Централізовані мережі більшою мірою, ніж децентралізовані, сприяють виконанню відносно простих завдань, але стають на заваді ефективному вирішенню складних проблем, а також зменшують задоволеність учасників взаємодії роботою, знижують групову згуртованість, хоча й сприяють розвитку лідерства.

Ключовим інструментом для ефективної господарської та управлінської діяльності організації в сучасному ринковому середовищі стають команди [8].

Команда в організації – це невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Команди відрізняються від груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, можуть створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; вони отримують усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть певну відповідальність.

Виділяють чотири категорії команд залежно від поставлених цілей:

- **дорадча** (рада, «круглий стіл», групи, займаються залученням працівників у процес управління);
- **виробнича** (виробничі бригади, ремонтні бригади, тощо);
- **проектна** (дослідна група, група планування, інженерна група, цільова група);
- **група дій** (спортивна команда, група для розваг, експедиція, команда на переговорах).

Зарубіжні теоретики менеджменту розрізняють:

- **Крос-функціональна команда** формується з представників різних підрозділів організації і відображає їх інтереси. (Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що окреслює результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною стосовно їх основної роботи).
- **Інтактна команда** є структурним підрозділом або робочою групою, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях [8].

Дж. Катценбах і Д. Сміт розрізняють команди за видами діяльності, яку виконує група:

- ті, що займаються підготовкою рекомендацій;
- виробничі команди;
- керуючі команди.

Кожна команда досягає певного рівня розвитку групової активності в залежності від зусиль, які докладає команда, тобто ефективності взаємодії її членів.

- **Робоча команда** – це група, у якої немає потреби у підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою. Члени групи взаємодіють між собою насамперед для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його функціональних обов'язків.
- **Псевдокоманда** – це група, у якої є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилась на колективному виконанні роботи і не намагається це робити. Члени команди не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальних цілей діяльності організації, хоча при цьому група може називати себе командою.
- **Потенційна команда** – це група, у якої є суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона намагається це робити. Однак, як правило, такий команді не вистачає чіткого визначення цілей та процесу виконання роботи.
- **Реальна команда** – це невелике об'єднання людей з взаємодоповнювальними навичками, які віддані загальним цілям і діяльності та відчувають себе взаємно відповідальними.
- **Високоєфективна команда** – це реальна команда, члени якої несуть повну відповідальність за виконання власної роботи, що сприяє ефективності організації загалом та успіху кожного члену зокрема. Існують також функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди.
- **Функціональні команди** існують у межах функціональних підрозділів організації, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів, та об'єднують працівників, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями організації.
- **Команди з вирішення проблем** займаються специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах.
- **Міжфункціональні команди** об'єднують фахівців різнобічних знань і навичок для вирішення спільних проблем і складаються з членів декількох функціональних підрозділів організації. Ці команди є

найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають від організації швидкого пристосування до запитів ринкового середовища її функціонування.

- **Самокеровані команди** складаються з працівників, які відповідно до власних посадових обов'язків повинні щоденно взаємодіяти разом та кооперуватися з метою продукування кінцевого результату.

ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ ВІДНОСИНИ В ГРУПІ

Кожна первинна група характеризується складною системою міжособистісних відносин, що мають подвійний характер: формальний (ділові, службові, офіційні) і неформальний (неофіційні).

Формальні відносини – це зв'язки відповідальної залежності, у які вступають між собою працівники в процесі виконання прямих службових і суспільних функцій.

Формальні відносини – це відносини «по вертикалі», тобто в системі «керівник – підлеглий». У них кожен має визначені та чітко окреслені права й обов'язки.

Поняття «соціальний статус», «соціальна роль», «соціальні очікування» є ключовими у визначенні місця особистості у системі суспільних відносин.

Соціальний статус – це місце людини в системі суспільних відносин, що встановлюється за її правами, обов'язками і привілеями.

Він визначається такими факторами:

- посадою;
- рівнем освіти;
- особистісними рисами;
- участю в суспільному житті;
- родом занять.

На положення й місце особистості в суспільстві можуть також впливати:

- *етнічна й релігійна приналежність;*
- *національність;*
- *походження;*
- *наявність чи відсутність родини.*

У демократичному суспільстві соціальний статус визначається насамперед місцем, що займає людина в суспільних відносинах, її ставленням до праці й колективу, мірою участі в суспільно корисній діяльності, рівнем компетентності та професійної майстерності.

Соціальна роль – це реалізована поведінка, очікувана від індивіда, який має певний статус.

Спосіб реалізації ролі визначається, задається соціальною практикою, системою цінностей суспільства. Громадськості важливо, щоб особистість керувалася тим алгоритмом поведінки, що не тільки очікується, але й вимагається від неї згідно зі статусом.

Система вимог до особистості, яка взяла на себе соціальну роль, називається **соціальними очікуваннями** суспільства.

У кожної людини є певні уявлення про те, яким повинен бути вчитель, продавець, командир. Коли ці очікування виправдовуються, має місце інтеріоризація ролі, вищий її ступінь – покликання.

Формальні відносини є основою, на якій виникають і будуються неформальні відносини.

Неформальні відносини – це сукупність симпатій і антипатій, любові та ворожості, що відчують один до одного члени первинної групи, реалізуючи власні соціальні ролі, тобто виконуючи свої прямі службові та суспільні функції.

Неформальні відносини не менш важливі для ефективного функціонування організації, ніж формальні. Завдяки їм кожен член первинної групи отримує психологічний статус, тобто авторитет, повагу, привабливість. Психологічний статус поділяють на високий, середній, низький, позитивний або негативний.

Структура неформальних відносин у первинній групі має ієрархічну градацію психологічних статусів (позицій):

- **лідери** – найбільш авторитетні й шановані члени колективу;
- **ті, кому надають перевагу** – це член колективу, якого виділяють із оточуючих і до якого ставляться позитивно;
- **аутсайтери** – це індивід із нульовим статусом;
- **ті, кому не надають перевагу (або нехтують ними)** – індивід з низьким, негативним статусом.

Високий позитивний статус мають лідери і ті, кому надають перевагу, ***нульовий*** – аутсайтери, ***низький чи негативний*** – ті, ким нехтують.

Для здійснення успішної управлінської діяльності керівник не повинен нехтувати неформальними відносинами, що існують в організації. Важливо приділяти увагу тим, хто формує думку колективу, хто не має офіційних повноважень.

УПРАВЛІННЯ ФОРМАЛЬНИМИ І НЕФОРМАЛЬНИМИ ГРУПАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Формальні і неформальні групи мають найбільш пріоритетне значення для ефективного управління організацією [8].

Формальні групи – це групи, створені вищим менеджментом організації як її структурні підрозділи із формально призначеним керівником, структурою посад і позицій, а також із закріпленням чітких функцій і завдань.

У формальній групі передбачені тільки службові зв'язки і підпорядкована вона лише функціональним цілям. Працівники вступають у формальні групи для досягнення цілей організації або для отримання винагороди у вигляді доходу.

Існують різні типи формальних груп:

- **група керівників**, яка складається із керівника організації (його підрозділу) і безпосередніх його заступників;
- **функціональна група**, яка поєднує в собі менеджера і працівників функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси;
- **виробнича група**, яка має у своєму складі менеджера і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка);
- **комітет** – це група всередині організації, якій делегуються повноваження вищим менеджментом для виконання будь-якого проекту чи завдання.

Головна відмінність комітету від інших формальних груп полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом розв'язання складних проблем і досягнення цілей організації.

Неформальна група – це спонтанно створена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

Неформальні групи утворюються в межах організації, на основі міжособистісних відносин, загальних інтересів та взаємних симпатій. Неформальні групи характеризуються відносною незалежністю від офіційних структур, іноді нечітко вираженою метою групової діяльності, неформальним контролем за членами групи. Такі групи іноді називають **групами за інтересами**. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера.

Причини утворення неформальних груп:

- бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти;
- можливість отримувати допомогу від колег у колективі;
- прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку;
- бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Неформальні групи впливають на діяльність формальної організації як негативно, так і позитивно (Таблиця 6.2)

Таблиця 6.2

Вплив неформальних груп на діяльність формальної організації

Негативний	Позитивний
• члени неформальної групи можуть поширювати неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до менеджера; • прийняті норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена бажаною для організації; • члени неформальної групи можуть вважати, що до них ставляться несправедливо, і реагувати у відповідь негативно.	• відданість членів неформальної групи може перейти у відданість організації, коли працівники відмовляються від більш високооплачуваних посад в інших організаціях, тому що не хочуть порушувати набуті соціальні зв'язки; • цілі неформальної групи можуть збігатися з цілями формальної організації, а етичні норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації.

Неформальні групи в організації часто посилюють прагнення формальних груп організації в досягненні її цілей. Тому ефективний менеджер повинен використовувати енергію неформальних груп у вирішенні виробничих та управлінських завдань.

Фактори, що впливають на ефективність роботи формальних і неформальних груп:

- **Розмір групи.** Один із сучасних вчених Кіт Девіс вважає, що оптимальною кількістю членів групи є 5-11 осіб. У маленьких групах (2-3 людини) відчувають персональну відповідальність за прийняття певного рішення. Зі збільшенням розміру групи спілкування і досягнення згоди між її членами ускладнюється. Крім того, всередині групи можуть виникнути неформальні групи з власними цілями.
- **Склад,** під яким розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які виявляють при вирішенні проблем. Якщо група складається з несхожих особистостей, то це потенційно сприятиме більшій ефективності, ніж якщо б члени групи мали схожі точки зору.

Найбільш ефективні рішення можуть запропонувати групи, що складаються з працівників, які знаходяться на різних організаційних позиціях.

- **Групові норми.** Норми, прийняті групою, суттєво впливають на поведінку окремої особистості і організації загалом. Тому працівник, який хоче бути прийнятим групою, повинен дотримуватися певних групових норм. При цьому позитивними нормами є ті, які підтримують поведінку, спрямовану на досягнення цілей, а негативними – які заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей, наприклад крадіжки, запізнення, прогули, вживання спиртних напоїв на робочому місці.
- **Згуртованість** – це ступінь взаємозалежності членів групи один від одного і від групи загалом. Згуртованою є група, члени якої відчувають сильний взаємозв'язок один з одним і вважають себе схожими. При цьому у них менше непорозумінь, ворожості і недовіри, а продуктивність їх праці є вищою, ніж у неорганізованих групах. Тому високий рівень згуртованості підвищує ефективність функціонування всієї організації.
- **Групова однодумність,** яка спрямована на певне нівелювання окремою людиною своїх поглядів з метою уникнення дисбалансів роботи групи загалом.
- **Конфліктність.** Відмінності у поглядах уможливають більш ефективну роботу групи, однак підвищують імовірність конфлікту. Активний обмін думками є корисним і дозволяє виявити різні точки зору, що призводить до підвищення ефективності групи, тобто за таких умов наслідки конфлікту будуть позитивними. Однак часто різні точки зору членів групи призводять до внутрішньогрупових суперечок і спричиняють відкритий конфлікт, негативні наслідки якого проявляються у зниженні ефективності групи через низький ступінь співробітництва, зміщення акценту на власній перемозі.

- **Статус членів групи** визначається організаційною ієрархією, назвою посади, освітою, досвідом, поінформованістю. Члени групи з високим статусом більше впливають на рішення групи, ніж члени з низьким. Однак це не завжди сприяє підвищенню ефективності. Тому думка членів з високим статусом не повинна домінувати в групі.

Управління формальними і неформальними групами характеризується певними особливостями.

Управління формальними групами передбачає:

- *ухвалення групових рішень;*
- *створення цільових груп* (у сучасних умовах менеджери не володіють інформацією про всі фактори, що впливають на діяльність організації);
- *проведення організаційних заходів* (під час зборів менеджер повинен забезпечити відкритість дискусії, а після її завершення – закріпити рішення заздалегідь погодженими діями);
- *чіткість у цілях, що стоять перед групою* (досягнення компромісу між особистими й колективними цілями).

Управління неформальними групами передбачає:

- **навчання** (організація повинна сформувати у своїх працівників лояльність за допомогою навчання чи пропаганди). Менеджерам організації потрібно намагатися переконати своїх працівників у тому, що все, що сприяє цілям організації, найкращим чином сприяє і цілям окремої людини, навіть якщо в конкретних випадках це і не очевидно. застосовуючи прийоми **тімбілдингу**, організація може спробувати створити у своїх працівників відчуття належності до «однієї великої сім'ї». Деякі організації намагаються інформувати своїх працівників про всі важливі рішення і те, як вони сприятимуть досягненню загальних цілей організації. Зазвичай, цей прийом створює у працівника відчуття, що він – частина організації і, що її успіхи – це і його перемоги.
- **консультації з групами.** Консультації з групою замість спроби нав'язати розпорядження в імперативній формі свідчать про повагу до групи й окремого працівника, сприяють усуненню опору змінам з боку неформальних груп. Колективні обговорення сприяють зміцненню співпраці і налагодженню ефективних взаємовідносин між працівниками. Вони дають можливість групі отримати частину конкретних винагород від реалізації управлінських рішень та задовольняють бажання групи і її лідерів отримати певний соціальний статус. Консультації з групами з боку менеджерів організації покращують взаєморозуміння між працівниками організації та вищим керівним складом.
- **організація робочого простору** (менеджери зустрічаються і встановлюють неформальні стосунки з тими, хто працює поруч з ними частіше, ніж з тими, хто працює віддалено).

- **виявлення лідерів** (з'ясування психотипів працівників, виокремлення харизматичних особистостей з метою самопосилення управлінських процесів).

Отже, менеджер повинен бути обізнаний щодо неформальних взаємин, які існують в організації. Більшість працівників зазнають сильного впливу від людей, з якими вони працюють, – друзів, неформальних робочих груп і колег. Менеджер повинен бути уважний до тих, хто формує думку колективу, враховуючи і тих, які не мають офіційної влади.

Основними правилами управління неформальними групами є:

1. Визнання існування неформальної групи.
2. Вивчення факторів, що впливають на ефективність функціонування неформальних груп.
3. Розроблення і застосування на практиці методів управління неформальними групами з метою використання потенційних переваг і зменшення негативного впливу.

ГРУПОВА ДИНАМІКА

К. Левін ввів термін «групова динаміка» [2].

Групова динаміка – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.

Головним завданням соціально-психологічного аналізу є вивчення тих процесів, які відбуваються у житті групи:

- як загальні закономірності спілкування та взаємодії реалізуються в групі;
- який механізм, за допомогою якого мала група доводить до особистості всю систему суспільних впливів, зокрема зміст цінностей, норм, установок, сформованих у великих групах;
- яким чином активність особистості в групі реалізує засвоєний вплив групи і здійснює віддачу;
- як розвивається група, які етапи вона проходить у своєму розвитку, як модифікуються на кожному з етапів різні групові процеси.

Розвиток малої організованої групи відбувається від нижчих рівнів до вищих. Вищим рівнем розвитку групи вважається колектив. На шляху становлення колективу група згуртовується, розвиваються внутрішньогрупові зв'язки.

Залежно від характеру спільної діяльності, ступеня внутрішньої єдності виділяють рівні розвитку групи:

1. Асоціація

- *люди об'єднані спільною метою, але не всі в рівній мірі приймають її;*
- *діяльність групи здійснюється, хоча дії її членів роз'єднані;*
- *група постійно потребує втручання керівника, актив її тільки починає складатися;*
- *особистісні відносини встановлюються досить швидко, але у формі приятельських компаній, не об'єднаних справою.*

2. Кооперація

- *більш виражена єдність дій членів групи, існують спільні погляди на основні її цінності, прагнення до них;*
- *група володіє реально і успішно функціонуючої організованою структурою. Особистісні стосунки і спілкування мають діловий характер, підпорядковані досягненню спільних цілей;*
- *однак на цьому рівні ще не дуже значима спрямованість діяльності групи, і тому можливий як позитивний її рух – до колективу, так і негативний – до корпорації.*

3. Колектив

- *характерна риса колективу – згуртованість; проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети;*
- *групові норми і цінності реалізуються в практичних діях у процесі виконання спільної діяльності;*
- *ділові стосунки максимально злагоджені, чіткі, забезпечують взаємодію всіх членів групи;*
- *особистісні відносини, з одного боку, опосередковані справами, з іншого – досить широкі, гуманні, характеризуються чуйністю і уважністю, доброзичливістю членів колективу один до одного;*
- *кожен член групи відчуває себе її частинкою, задоволений своїм становищем у групі, готовий до самовіддачі заради спільних інтересів справи.*

4. Корпорація

- *характеризується організаційною згуртованістю, чіткою взаємодією, але замкнута, відірвана від інших груп, її діяльність спрямована на вузькогрупові цілі;*
- *у корпораціях немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства;*
- *групові цілі можуть бути навіть антисоціальними.*

Використана та рекомендована література

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Х.: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
3. Мельник, Л.П. Психологія управління. К.: МАУП, 1999. 176 с.
4. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997) Fundamentals of Management, 704 p.
5. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учб. л-ри, 2012. С. 383.
6. Обозов М. М., Щекін Г. В. Психологія праці з людьми. К.: МАУП, 2004. 228 с.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К. Академвидав, 2003. 567 с.
8. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

Розділ 2

ПСИХОЛОГІЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

1 Тема

КЕРІВНИЦТВО І ВЛАДА

- Керівництво і влада як «інструменти» ефективного управління
 - Авторитет керівника – суб'єктивний компонент управління
 - Підходи до управління корпоративною культурою
-

КЕРІВНИЦТВО І ВЛАДА ЯК «ІНСТРУМЕНТИ» ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Влада – це право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися.

А. Файоль

Організація може бути ефективною тільки у випадку виконання усіх функцій управління, тобто ефективного керівництва.

Поняття «керівництво» застосовується для характеристики уміння того чи іншого менеджера впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач [8].

Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими та враховувати **основні елементи забезпечення ефективного керівництва** [7]:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

Керівництво й влада – найдієвіші інструменти ефективного управління.

|| **Керівництво в менеджменті** – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Для того щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку підлеглих [7].

Термін «влада» розглядається в різних значеннях:

- здатність однієї людини чи групи людей нав'язувати свої цілі іншим людям (Дж. Гелбрейт);
- контроль над поведінкою (В. Даль);
- ступінь участі у прийнятті рішень (Г. Лассуел);
- система ресурсів, за допомогою яких досяжні загальні цілі (Т. Парсонс);
- здатність і можливість впливати на діяльність, поведінку людей за допомогою яких-небудь засобів – волі, авторитету, права, насильства (Великий енциклопедичний словник) [9].

|| **Влада** – це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об'єкта управління.

Влада надається посадою, передбаченою у структурі організації.

А. Файоль зазначав, що *влада неможлива без відповідальності, тобто без санкцій – нагороди чи кари, що супроводжує її дію. Відповідальність – це вінець влади, її природний наслідок, її необхідний придаток. Усюди, де діє влада, виникає і відповідальність* [9].

Підставами для одержання влади є:

- умови виконання ролі і повноважень,
- місце в ієрархії,
- наявність контролю над ресурсами,
- освіта,
- правильна оцінка ситуації.

Особливість влади полягає в тому, що про неї не говориться прямо, вона мається на увазі, коли обговорюють чи оцінюють права, повноваження або вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. І найчастіше влада ототожнюється з примусовим, силовим обмеженням волі вибору.

Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку вони спрямовані, так і від ситуації, у якій вони знаходяться, а також від якостей менеджера, який володіє владою. У будь-якому випадку, керівник залежить від свого безпосереднього начальника, колег і підлеглих. І без сприяння цих людей він не зможе ефективно виконувати свої функції (підлеглі, наприклад, можуть відмовитися виконати прохання чи наказ керівника і зведуть його владні повноваження нанівець) [8].

В умовах організації влада визначається ієрархією, тобто посадою керівника, і чим вона вища, тим більшою владою він володіє.

Однак стосовно окремого працівника більшою реальною владою володіє його безпосередній начальник, ніж вищий керівник.

Влада керівника над підлеглими обумовлена їхньою залежністю з питань:

- підвищення зарплати;
- просування по службі;
- розширення повноважень;
- рішення соціальних питань.

Підлеглі також мають деяку владу над керівником:

- наявність необхідної і важливої інформації;
- забезпечення необхідної якості виконання роботи;
- підтримка тих чи інших рішень керівника;
- неформальні контакти з іншими працівниками.

Досвідчений керівник пам'ятає про це і не застосовує владу в повному обсязі, щоб не викликати в підлеглих бажання продемонструвати власні владні можливості.

Щоб керувати, необхідно впливати, щоб впливати, потрібно мати владу, а щоб мати владу, необхідно мати можливість контролю над чимось важливим для підлеглого.

Форми влади менеджера над підлеглими:

- **Законна** влада ґрунтується на переконанні підлеглого в праві менеджера давати вказівки, які він зобов'язаний виконати. Цією владою, що називають *традиційною*, володіє кожен менеджер, оскільки вона впливає з ієрархічної структури побудови організації, і підлеглий підкоряється керівнику тільки тому, що той знаходиться на більш високій сходинці службової ієрархії.
- **Заснована на примусі**. Сутність її в наявності у менеджера методів покарання підлеглого, які можуть перешкодити задоволенню визначених істотних потреб працівника чи заподіяти йому інші неприємності. **Примус** (економічний, соціальний, політичний, фізичний) розглядають як форму впливу на людину, групу людей чи суспільство, що характеризується високим рівнем тиску.
- **Заснована на винагороді** – у центрі набору важелів впливу на працівника знаходиться винагорода, тобто можливість задоволення його насущних потреб.
- **Експертна** влада ґрунтується на традиціях і переконанні підлеглих у наявності в менеджера спеціальних знань, що дозволять йому задовольнити істотні потреби підлеглих.
- **Еталонна** влада – влада прикладу. Сутність її в тому, що особистісні якості менеджера настільки привабливі для підлеглого, що він прагне набути таких же якостей, виконуючи доручення менеджера.
- **Харизматична** – влада, заснована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях і здібностях лідера (харизма – «благодать» божя).

Харизматичний лідер відрізняється такими особливостями особистості:

- **помітна зовнішність:** не завжди красива, але обов'язково приваблива, із гарною поставою людина, що вміє добре триматися на людях;
- **незалежний характер:** в усьому покладається, в першу чергу, на самого себе;
- **ораторські здібності:** здатність до міжособистісного спілкування;
- **позитивне сприйняття уваги до своєї персони:** почуває себе комфортно, коли бачить, що його слухають, виділяють серед інших, що їм захоплюються;
- **гідна і вишукана манера** триматися, постійна зібраність і контроль над ситуацією.

Різні **форми влади** – це інструменти, за допомогою яких керівник може змусити чи переконати підлеглих виконати те чи інше завдання.

Ці ж інструменти можуть використовувати і неформальні лідери, щоб досягти своїх цілей або перешкодити досягненню цілей організації [8].

АВТОРИТЕТ КЕРІВНИКА – СУБ'ЄКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ

Справжній лідер має незаперечний авторитет у своїх підлеглих. Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті менеджера.

Авторитет – категорія, що носить, як правило, неформальний характер і пов'язана, насамперед, з особистісними якостями менеджера, який завойовує довіру і повагу підлеглих завдяки своїм знанням, особливостям характеру, працьовитості, умінню спілкуватися з людьми. Це повага, оцінка і визнання керівника підлеглими. Підлеглим імпонує керівник, який бере на себе відповідальність, сміливо приймає рішення, чесно визнає власні помилки і терпляче ставиться до слабостей і дрібних помилок своїх підлеглих.

Використання менеджером формальних повноважень, які не спираються на їх визнання з боку підлеглих, нерідко зводиться до примусу за допомогою погрози можливих санкцій. Такий стан може призвести до втрати авторитету.

У теорії менеджменту розрізняють три категорії авторитету:

• **формальний (офіційний)** авторитет менеджера визначається його посадою, впливає з його прав розпоряджатися підлеглими, давати їм вказівки, вимагати виконання своїх розпоряджень, контролювати і стимулювати роботу підлеглих;

• **особистісний** авторитет визначається комплексом особистісних якостей менеджера як людини: сміливість, оптимізм, широта поглядів, рішучість, терпимість, людяність, справедливість, чесність, етичність, інтелігентність;

• **повний (реальний)** авторитет – авторитет лідера виявляється при наявності у менеджера формального й особистісного авторитету і залежить від результатів його діяльності, його ділових, морально-етичних якостей, досвіду роботи, професіоналізму.

Є зовсім небагато людей, здатних просто і відверто сказати: «Не знаю».

Д. Писарев

Посиленню реального авторитету сприяє правильний стиль роботи керівника. Фактичний вплив керівника на підлеглих без використання адміністративних важелів залежить від якостей керівника і від стилю його дій.

Вибір керівником правильного стилю управління підвищує його авторитет, дозволяє успішно вирішувати багато проблем управління, уникати формалізму, запобігати конфліктам.

Менеджер, який не став лідером серед підлеглих, не користується в них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих виробничих і особистих результатів [8].

Авторитет – це інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

Авторитет керівника є одним із найважливіших аспектів проблеми лідерства (керівництва).

Залежно від змістової бази психологічного наповнення розрізняють такі форми авторитету особистості: **моральний, функціональний, формальний та сукупний** [1].

• **Моральний авторитет**, ядром якого є світогляд людини та її моральні якості. Особистісно-організаційними підвалинами морального авторитету є властивості носія, які виражають його ставлення до людей, вихованість, розуміння потреб підлеглих, доброзичливість і стриманість.

• **Функціональний авторитет** формується на основі професійної компетентності людини, її різноманітних ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності. В сукупності з моральним авторитетом вони утворюють єдиний особистісний авторитет людини.

• **Формальний авторитет (авторитет статусу)**. Його психологічною основою є те соціальне становище, яке людина займає в суспільній структурі. Найбільш значущим різновидом формального авторитету є **посадовий авторитет керівника**, характерною основою якого виступають владні повноваження.

Посадовий авторитет – це санкціоноване державною владою та юридично закріплене право керівника здійснювати власні повноваження відносно членів довіреної йому організації.

Інтеграція усіх трьох форм авторитету особистості веде до утворення **сукупного авторитету особистості**, який є реальним авторитетом людини [5].

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Говорячи про управління як елемент організаційної культури, необхідно в першу чергу визначити, які завдання виконує управління в конкретній компанії і як воно це здійснює, тобто зрозуміти, які області є предметом координації і регулювання і яким чином ця координація здійснюється.

Тип управління – це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким чином реалізуються (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління повинні відповідати організаційній культурі компанії і, отже, особливостям персоналу, який у ній працює. Одна з істотних причин неефективності менеджменту – неузгодженість цих параметрів компанії.

Можна виділити такі типи управління:

1) перший тип характеризується **колективістською управлінською формою**, яка передбачає одноосібне ухвалення рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, за якої співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в стосунки *родинного типу*. Головний важіль управління в цьому випадку – авторитет керівника. Авторитетний керівник отримує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думки як найвірнішого, продуманого і вигідного для співробітників.

2) наступний тип характеризується **ринковою управлінською формою**. У процесі її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основним мірилом їх ефективності. Головним важелем дії на персонал служать гроші, що сповна відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник здаватиметься сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, відповідну витраченим силам, вигідніші фінансові умови, ніж інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення на посаді, яке буде зв'язано із збільшенням відповідальності, об'єму виконуваної роботи і відповідним зростанням рівня винагороди;

3) ще один тип управління пов'язаний із **бюрократичною управлінською формою**. В цьому випадку рішення приймаються, як правило, керівником, вищим за рангом. Головним важелем виявляється силова дія на підлеглих, часто заснована на використанні директивних методів (наказів, покарань). Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється міра його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі управління ми називатимемо того, чиї накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма властива бюрократичній організаційній культурі, яка характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, що строго виконують свої функції і накази керівництва;

4) відносно новий тип управління характеризується **демократичною управлінською формою**. Цей тип управління пов'язаний із використанням закону як головного важеля управління. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (здобуття нового знання), з іншого боку, прагнучих до власного професійного розвитку;

5) останнім часом дослідники стали згадувати ще один новий, лише виникаючий тип управління, що характеризується **діалоговою управлінською формою**. Для цього типу управління характерна розподіленість управлінських функцій, які можуть бути ефективно реалізовані лише при активній рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість – використання, як головний важіль управління, знання. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань безлічі різних професіоналів, що володіють своїми специфічними уявленнями і фактами, що описують керовану реальність. Прикладом такого управління може служити робота управлінської команди на рівні держави, в яку мають бути включені професіонали, здатні побачити найбільшу кількість аспектів рішень, що приймаються, передбачити їх наслідки і мінімізувати можливий збиток.

У таблиці 1.1. подано зв'язок організаційної культури, управлінських форм і типів спільної діяльності.

Таблиця 1.1

Зв'язок управлінських форм і типів спільної діяльності в рамках організаційних культур

<i>Тип спільної діяльності</i>	<i>Управлінська форма</i>	<i>Важелі управління</i>
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-послідовний	Бюрократична	Сила
Спільно-творчий	Демократична Діалогова	Закон Знання

Корпоративна культура – це складна і багатофункціональна система. Її функції не сталі, вони можуть змінюватись в залежності від типу, цілей, етапу розвитку організації:

- *пізнавальна* – дозволяє працівникам усвідомити своє призначення в корпорації;
- *ціннісно-утворююча* – полягає у формуванні у співробітників розуміння корпоративних цінностей;
- *комунікаційна* — через пізнані цінності, норми ділової поведінки й етики спілкування, здійснюється встановлення і використання ефективних комунікаційних потоків, що забезпечують взаєморозуміння й одноманітність в аналізі та оцінці інформації;
- *нормативно-регулююча* – ця функція завдяки своїй інтеграційній спрямованості веде до ідентифікації працівниками себе з корпорацією, задає регулюючі норми поведінки, роблячи поведінку передбаченою і керованою;
- *мотивуюча* – приналежність до сильної корпоративної культури є потужним стимулом до зростання продуктивності;
- *інноваційна* – що допомагає корпорації вижити в умовах конкурентної боротьби, посісти передові позиції в економіці (в основі система цілей, орієнтована на потреби клієнта, готовність до ризику і впровадження інновацій; результатом є створення позитивного іміджу і завоювання авторитету у постачальників і споживачів);
- *стабілізаційна* – полягає в розвитку системи соціальної стабільності в корпорації, досягненні загальної згоди на основі об'єднуючої дії найважливіших елементів культури;
- *охоронна* – своєрідний бар'єр для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, нейтралізуючий таким чином дію негативних зовнішніх чинників (включає специфічну систему цінностей, особливий клімат і тим самим створює неповторний вигляд корпорації, що дозволяє відрізнити її від інших і від зовнішнього середовища в цілому);
- *інтегруюча* – роблячи певну систему цінностей, інтегруючи інтереси всіх корпоративних рівнів, створює відчуття ідентичності її учасників і відповідальності перед нею;
- *регулююча* – включає неформальні, неписані правила, що вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи, і визначають способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією (задається однозначність і впорядкованість основних господарських актів);
- *замінююча* – сильна корпоративна культура, здібна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дозволяє корпорації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку інформації;
- *адаптивна* – полегшує взаємне пристосування працівників до корпорації, а корпорації – до зовнішнього середовища.

Цінність корпоративної культури для організації полягає в тому, що вона підсилює організаційну згуртованість і породжує узгодженість у поведінці співробітників. Культура організації служить своєрідним орієнтиром для вибору правильного типу поведінки, необхідної для успішної роботи. Проте не слід ігнорувати деякі її негативні аспекти, які впливають на досягнення організаційних цілей, тобто корпоративна культура інколи може приходити в протиріччя з умовами середовища, що оточують організацію. Якщо довкілля схильне до швидких змін, то вироблена роками культура організації перестає відповідати цим змінам, і компанії доводиться формувати нову культуру.

Корпоративна культура – це обов’язкова складова будь-якої сучасної організації, яка має такі характеристики:

- *динамічність* – у своєму розвитку культура проходить стадії зародження, формування, підтримки, розвитку, вдосконалення, заміни; *системність* – корпоративна культура є складною системою;
- *структурованість* – елементи ієрархічно супідрядні і володіють певною мірою пріоритетності;
- *відносність* – співвідносить свої елементи як із власними цілями, так і з навколишньою дійсністю;
- *неоднорідність* – усередині культури існує локальна субкультура і навіть можуть з’являтися контркультури, що вступають у конфронтацію з корпоративною культурою;
- *адаптивність* – здатність залишатися стійкою і протистояти негативним змінам зовнішнього середовища.

Використана та рекомендована література

1. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
2. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: тенденції розвитку і функціональний потенціал: монографія. Черкаси: , 2013. 398 с.
3. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К.: ЕксОб, 2002.
4. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997) Fundamentals of Management, 704 p.
5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
7. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
8. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
9. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- Причини виникнення конфліктних ситуацій
 - Типологія та класифікація конфліктів
 - Стратегії поведінки у конфліктах
 - Функції конфліктів
-

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Найважливішими параметрами, які характеризують конфлікт є сутність, структура, причина і динаміка.

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

Основні ознаки конфлікту:

- Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту
- Конфлікт – це завжди протиставлення суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного тощо).

Необхідними і достатніми умовами виникнення (початку) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиставлення між ними.

Основними структурними елементами є:

- **Сторони конфлікту** – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.
- **Предмет конфлікту** – це те, через що виникає конфлікт.
- **Образ конфліктної ситуації** – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.
- **Мотиви конфлікту** – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
- **Позиції конфліктуючих сторін** – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Причини та динаміка конфліктів

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку проходження.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Серед величезної кількості причин конфліктів вчені виділяють:

- **Загальні причини**, що проявляються так чи інакше практично в усіх виникаючих конфліктах. До них можна віднести такі.
 1. **Соціально-політичні й економічні** причини, пов'язані із соціально-політичною й економічною ситуацією в країні.
 2. **Соціально-демографічні** причини відбивають розходження в позиціях і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, належністю до етнічних груп.
 3. **Соціально-психологічні** причини відбивають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої та ін.
 4. **Індивідуально-психологічні** причини відбивають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви тощо) [7].

➤ Причини виробничих конфліктів

1. **Персональні причини** («особистісні тертя»). До них відносять індивідуальні риси, симпатії і антипатії, психологічну та світоглядну несумісність, відмінності в освіті і життєвому досвіді тощо. Вони можуть виникати через нерозуміння один одного та недостатнє

спілкування; розходження в планах, інтересах і оцінках; невірних відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей; особливостей характеру людини (мстивість, образливість, запальність); негідної поведінки людей (нечесність, зарозумілість, грубість).

Крім того, особистісний конфлікт може бути наслідком організаційного або виробничого конфлікту, коли принципи розбіжності на діловій основі переходять у взаємну особисту неприязнь або ворожнечу.

2. Структурні причини. Вони проявляються в недосконалості:

- **комунікаційної структури:** відсутність, спотворення або суперечливість інформації, слабкість контактів керівництва і рядових співробітників, недовіру і неузгодженість дій між ними через недосконалість або розлади комунікацій тощо;

- **рольової структури:** суперечливість посадових інструкцій, різних формальних вимог до працівника, офіційних вимог і особистих цілей тощо;

- **технічної структури:** неоднакова оснащеність різних підрозділів технікою, виснажливий темп роботи тощо;

- **організаційної структури:** порушує загальний ритм роботи невідповідність різних підрозділів, дублювання в їх діяльності, відсутність ефективного контролю і відповідальності, суперечливі прагнення формальних і неформальних груп в організації тощо;

- **структури влади:** невідповідність прав і обов'язків, компетенцій і відповідальності, а також розподіл влади в цілому, що включає формальне і неформальне лідерство і боротьбу за нього.

3. Зміна організації, і перш за все технічний розвиток. Організаційні зміни призводять до зміни рольових структур, керівного складу та інших працівників, що нерідко викликає невдоволення і конфлікти (скорочення робочих місць, інтенсифікації праці, підвищення кваліфікаційних та інших вимог).

4. Умови і характер праці. Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови роботи, нездорове екологічне середовище, погані відносини в колективі і з керівництвом, незадоволеність змістом праці тощо.

5. Розподільні відносини. Причиною конфлікту може виявитися не стільки абсолютна величина оплати, скільки розподільні відносини в колективі, які оцінюються працівниками з точки зору їх справедливості.

6. Відмінності в ідентифікації. Причини цього типу часто детермінують конфлікти між різними підрозділами, а також між окремими колективами і центром, керівництвом організації.

7. Прагнення організації до розширення і підвищення своєї значущості. В основі тенденції до розширення лежить зацікавленість кожного підрозділу, і перш за все реальних і потенційних керівників, в отриманні нових, в тому числі більш високих і престижних посад, ресурсів, влади, авторитету.

У реальному житті конфлікти часто породжуються не однією, а декількома причинами, кожна з яких в свою чергу видозмінюється в залежності від конкретної ситуації. Однак це не знімає необхідності знати причини і джерела конфліктів для конструктивного використання і управління ними [1].

Найбільш значущими причинами конфліктів є відповідні **об'єктивні та суб'єктивні фактори управління**:

Таблиця 2.1

Причини, способи аналізу та подолання управлінського конфлікту, із якого виділяється конфлікт «керівник – підлеглий» [7]

Об'єктивними причинами управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу:	Суб'єктивними причинами управлінського конфлікту є суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини:
• протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до «особистості» відходить на задній план; • відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між керівниками, між керівниками і підлеглими («хибні кола управління»). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності; • протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері; • непідготовленість спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.	• прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень; • зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками; • низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих; • порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника.

За даними досліджень, проведених психологами, основні конфлікти стосуються сфери виробничих стосунків між керівниками та підлеглими (про це заявили 80% респондентів), конфлікти, що стосуються міжособистісних взаємин, становлять 20%. У 60-80% відповідей винними у виникненні конфліктів визнають себе працівники, в інших випадках вони покладають відповідальність на своїх керівників. 75% респондентів покладають провину за те, що конфлікт має затяжний характер, на керівника і лише 15% – на себе. До 30% всіх конфліктів не знаходять свого вирішення [8].

Важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є вміння керівника бачити та аналізувати ознаки наближення конфлікту.

Конфлікт у колективі являє собою усвідомлене зіткнення, протиборство людей через розбіжність їхніх інтересів, цілей, поглядів, прагнень.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфліктів.

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними [1].

Ознаки конфліктної ситуації:

- зростання емоційної напруги
 - різка зміна у ставленні до роботи;
 - факти приниження почуття гідності особистості;
 - збільшення локальних конфліктів;
- помітне розшарування колективу на групи, позиції яких значно відрізняються
 - замкнутість, невідвертість у особистих стосунках;
 - втрата довіри між колегами;
 - поширення пліток;
 - стихійні міні-збори;
- негативні судження про ситуацію в організації (колективі), про життя і діяльність колег та посадових осіб;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

Головне в конфлікті – вміння його не допустити. Конфлікту, як і хворобі, легше запобігти, аніж потім лікувати.

До **об'єктивних факторів** попередження конфліктів відносять:

- умови, організація та оплата праці;
- відповідність та чіткість у розподілі прав і обов'язків;
- графік та ритмічність роботи;
- рівень технологій;
- забезпечення ресурсами;
- високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- умови побуту та ін.

До **суб'єктивних факторів** попередження конфліктів відносяться такі:

- володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;
- принциповість та об'єктивність відносно людей;
- інтерес, увага та повага до людей;
- привітність та доброзичливість;
- володіння прийомами конструктивної критики;
- самокритичність керівника;
- вміння ставити себе на місце іншого;
- вміння уважного слухати іншого;
- володіння методами переконання;
- усунення з ділового спілкування суджень та оцінок, які могли б принизити честь і гідність людини тощо [5].

Для виконання практичних завдань, пов'язаних із аналізом конфліктів і їхнім вирішенням, важливе значення має класифікація конфліктних ситуацій (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Типи конфліктних ситуацій [6]

Характер конфліктної ситуації	Прояв конфліктної ситуації
Несумлінне виконання обов'язків	➤ порушення трудової дисципліни; ➤ брак у роботі.
Незадовільний стиль керування	➤ помилки в підборі і розміщенні кадрів; ➤ помилки в організації контролю; ➤ прорахунки в плануванні; ➤ порушення етики спілкування.
Неадекватна уява про конкретні ситуації	➤ неправильні оцінки, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії; ➤ помилки у висновках щодо конкретних ситуацій.

Індивідуально-психологічні особливості індивіда	➤ порушення прийнятих у соціальній групі правил взаємовідносин; ➤ порушення етики спілкування.
Низька професійна підготовка	➤ брак у роботі; ➤ нездатність прийняти адекватне рішення.

При цьому важливо відзначити, що причиною виникнення конфліктних ситуацій є **інцидент** (привід).

|| **Інцидент** – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Для розуміння динаміки конфлікту як його характеристики і складного соціального явища важливими є **етапи конфлікту** і **фази конфлікту**.

***Етапи конфлікту** відтворюють істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до розв'язання. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки і вибору технологій управління цим конфліктом.*

Основні стадії (етапи) конфлікту:

- **Перша – виникнення і розвиток конфліктної ситуації.** Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
- **Друга – усвідомлення конфліктної ситуації** хоча б одним із учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних із ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброчинні висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним тощо.
- **Третя – початок відкритої конфліктної взаємодії.** Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження тощо), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.
- **Четверта – розвиток відкритого конфлікту.** На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувують вимоги. Разом із тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

- **П'ята – вирішення конфлікту.** У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): *педагогічними* (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо) і *адміністративними* (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду тощо.).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбивають динаміку конфлікту, насамперед, з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- початкова;
- підйом;
- пік конфлікту;
- спад.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піка і спаду, потім може початися 3-й цикл. За таких умов можливості вирішення конфлікту у кожному наступному циклі звужуються.

Взаємозв'язок фаз і етапів конфлікту, а також можливості менеджера щодо його розв'язанні наведено в Таблиці 2.3 [6].

Таблиця 2.3

Фази, етапи конфлікту і можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	—	Близько 20%

Простим і надійним способом вирішення конфліктів є його попередження, уміння слухати співрозмовника. Однак численні спостереження показують, що лише 10-15% людей здатні уважно вислухати опонента у випадку виникнення між ними розбіжностей.

Керівнику рекомендується практикувати *особисті бесіди віч-на-віч*, зберігаючи при цьому такт і повагу. При виборі методів вирішення конфлікту керівник повинен визначити глибину конфлікту, а потім уже застосовувати ті чи інші способи. [9].

ТИПОЛОГІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

У конструктивному конфлікті опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин [9].

Види конфліктів:

- **Юридичний конфлікт** виникає у правовій сфері, має суто нормативний характер, виражається у формі правових спорів. Предметом конфлікту слід вважати об'єктивно існуючу (або уявлену в думках) проблему, що постає джерелом протистояння між сторонами. В юридичному конфлікті, як і в будь-якому іншому, предмет це, по суті, головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв'язання якої конфліктуючі суб'єкти вступають у боротьбу.
- **Політичний конфлікт** – це зіткнення, протиборство політичних суб'єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей і поглядів.
- **Збройний конфлікт, воєнний конфлікт** (від лат. *conflictus* – зіткнення) – у край гостра форма вирішення протиріч між державами, що характеризується двостороннім застосуванням воєнної сили.
- **Виробничий конфлікт** – це приховане чи відкрите зіткнення індивідуальних і/або групових інтересів, у сфері ділових та фахових відносин.

Об'єктивні умови виникнення виробничих конфліктів:

- місце і характер роботи;
- соціально-демографічні особливості;
- організація праці;
- технічне забезпечення і стан робочих місць;
- система винагород (заробітна плата, премії, додаткові дні до відпусток, бонуси тощо).

Дослідження проблем менеджменту в різних організаціях США, показало, що 25% часу, згаяне на управління, йде на залагодження конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки. Втрати робочого часу від конфліктів становлять близько 15% загального робочого часу, а продуктивність праці з тих же причин знижується на 20% і більше [1].

В умовах недозволеного конфлікту погіршуються якість управлінських рішень, звільняються працівники організації, знижується продуктивність праці, втрачається робочий час, погіршується здоров'я конфліктуючих.

У залежності від складу учасників розрізняють **чотири основних типи конфліктів**:

Типи конфліктів

1. Внутрішньо особистісний – конфлікт який виникає між приблизно рівними, але протилежно спрямованими інтересами, потребами, здібностями, цінностями однієї людини (однією з найпоширеніших форм є рольовий конфлікт, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, якими повинні бути результати її праці).

2. Міжособистісний – конфлікт, який виникає між двома особистостями. *Міжособистісний конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються в корені.*

Причини міжособистісних конфліктів – це найчастіше:

- новий стиль і методи керівництва, відмінні від тих, що застосовувалися попереднім керівником;
- протиставлення керівником себе колективу, його невміння і небажання досягти взаєморозуміння з неформальними лідерами;
- відсутність чіткості і конкретності в розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності;
- незрозумілі працівникам правила і підходи до визначення рівня оплати праці;
- вікові розходження керівників різних рівнів, що буває причиною непорозумінь між ними при рішенні ділових питань;
- боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи роботу, використання певного устаткування, за схвалення визначених ідей.

3. Конфлікт між особистістю і колективом – конфлікт суперечливих інтересів, потреб, цінностей, цілей між окремою особистістю й групою людей. Виробничий колектив установлює визначені норми поведінки. Кожен співробітник повинен дотримуватися цих норм, щоб бути визнаним групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби.

Конфлікт виникає, коли очікування групи вступають у протиріччя з очікуванням окремої особистості. Він виникає, коли особистість займає позицію, відмінну від позиції групи.

4. Міжгруповий – конфлікт виникає, коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають одна одній на шляху їх здійснення [1, 9].

За своєю спрямованістю, значенням і впливом на діяльність організації розрізняють конфлікти:

Горизонтальні: беруть участь працівники, що не перебувають у підпорядкуванні один в одного.

Вертикальні: беруть участь працівники, які перебувають у підпорядкуванні один в одного.

Вертикальні конфлікти зустрічаються найчастіше (у 70-80% випадків) і є для менеджерів найбільш складними, важкими і неприємними. Проблема полягає в тому, що дії і рішення менеджера розглядаються всім персоналом (і в першу чергу учасниками конфлікту) через призму цього конфлікту. Навіть обґрунтовані й об'єктивні рішення менеджера будуть сприйматися його опонентами як підступництво і спроби ущемити їхні законні інтереси і права. Тим більше що, як правило, підлеглим не вистачає інформованості і кваліфікації, щоб грамотно оцінити дії керівника.

Змішані: у наявності ознаки горизонтальної і вертикальної спрямованості.

Ще однією важливою відмінністю між конфліктами є їх поділ на:

Конструктивні конфлікти – це конфлікти коли опоненти не виходять за рамки етичних норм, розумних аргументів і ділових відносин. Такі конфлікти, як правило, знаходять розумне вирішення і ведуть до нормалізації відносин між співробітниками. Іноді їх ще називають **творчими конфліктами**.

Причинами виникнення такого роду конфліктів є недоліки в організації виробництва і управління, найчастіше це такі **об'єктивні причини**:

- недосконала система оплати праці;
- недоліки в організації роботи (неритмічність, понаднормові роботи, погана забезпеченість ресурсами, недосконалість у технологіях);
- несприятливі умови праці (незручний графік роботи);
- низький рівень трудової і виконавської дисципліни;
- відсутність ясності і чіткості в розподілі обов'язків (невідповідність прав і обов'язків, застарілі чи неконкретні посадові інструкції);
- недоліки організаційної структури, що провокують конфлікти;
- суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства.

Усунення причин, що викликали конструктивний конфлікт означає удосконалення виробництва, тому що вони свідчать про недоліки в організації виробництва і управління.

У складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є запорукою прийняття розумних рішень, появу **конструктивних конфліктних** ситуацій необхідно навіть стимулювати, використовуючи їх як один зі способів вирішення проблем, але при цьому обов'язково треба володіти способами вирішення і виходу з конфліктних ситуацій.

Деструктивний (неконструктивний) конфлікт виникає або в ситуації, коли одна зі сторін не бажає враховувати інтереси опонента, жорстко наполягає на своїй позиції, або в ситуації, коли один з учасників конфлікту намагається психологічно придушити опонента, принижує його, використовує неприйнятні з погляду етики і моралі прийоми.

Деструктивні конфлікти можуть бути викликані помилковими діями керівника, підлеглих, керівника і підлеглих, а також психологічною несумісністю деяких працівників. Помилкові дії керівників, що викликають деструктивні конфлікти, можна звести до трьох видів: порушення трудового законодавства, порушення службової етики і несправедлива оцінка менеджером підлеглих і результатів їх роботи. Важливо пам'ятати, що саме слабка інформованість персоналу, недостатньо чітко роз'яснені вимоги до роботи найчастіше призводять до того, що справедлива й об'єктивна оцінка менеджером роботи сприймається виконавцями як несправедлива і суб'єктивна [9].

За своїм внутрішнім змістом конфлікти діляться на:

- **Конфлікт раціональний**
- **Конфлікт емоційний**

Раціональні конфлікти охоплюють сферу розумного, ділової взаємодії, перерозподілу ресурсів і **вдосконалення** управлінської чи соціальної структури.

(Такі конфлікти, як правило, не бувають гострими або затяжними).

Емоційні конфлікти агресія переноситься з причини конфлікту на **особистості**, первісна причина часто забувається, а учасники діють на основі **особистої неприязні**.

(Розвиток таких конфліктів непередбачуваний, і в більшості випадків вони некеровані).

Ознаки конфлікту

Професор Чарльз Ганді у своїй книзі «Розумна організація» ділить ознаки конфлікту на два типи: **симптоми і тактики**.

- **Симптоми** є або **неусвідомленими, або ненавмисними зразками поведінки**,
- **Тактики** – **усвідомлені способи, за допомогою яких люди, залучені в конфлікт, висловлюють свої позиції**, «роблять життя важким» для іншої сторони і в багатьох випадках намагаються виграти битву.

Симптоми конфлікту можуть бути наступними:

Очевидні – сварка чи бійка.

Пасивні – оголошення бойкоту.

Невловимі – занадто спокійна обстановка.

Активні – сварка або агресивний лист.

Деякі з найбільш загальних симптомів включають:

- погіршення якості роботи;
- суперечки, уникнення соціальних контактів;
- напругу «у повітрі»;
- використання категорій «ми» і «вони»;
- занадто багато офіційності та ввічливості;
- часті погляди на годинник;

Керівник має обрати:

1. Причина не в конфлікті, а в приватній справі або в стилі управління.
2. Причина – конфлікт, він вимагає пильної уваги.

Симптоми були оманливі, проблеми не існують, і всі можуть повернутися до роботи у мирному стані духу.

Тактики конфлікту:

- **Управління інформацією:** якщо ви тримаєте людей в невіданні, дозволяючи їм знати тільки те, що ви хочете, щоб вони знали, це змушує їх вірити в те, що не є правдою.
- **Спотворення інформації:** спроба стравити одного члена команди з іншим у своїх інтересах, повідомлення різних версій подій.
- **Непотрібна тяганина:** переводити людей непотрібною тяганиною, щоб залишити собі свободу дій.
- **Інформаційні канали:** вилучення вигоди і використання співпраці з людьми на ключових постах, що дозволяє обходити офіційні канали інформації.
- **Контроль за винагородами:** усвідомлене ігнорування чийось перспектив на просування по службі, коли ставлять їх під загрозу або піддають співробітника репресіям за його дії.
- **Наклеп:** плітки на особистому або груповому рівні.

Конфлікти можуть мати різні результати залежно від предметного змісту, наявності об'єктивних можливостей для їх вирішення, учасників і умов протікання конфлікту, а також ділових і особистісних якостей осіб, в обов'язки яких входить пошук шляхів вирішення конфліктів.

Діапазон можливих результатів включає:

- повне припинення конфронтації шляхом взаємного примирення сторін;
- компроміс шляхом задоволення обох сторін;
- вирішення конфлікту на діловій основі;
- покарання учасників конфлікту, проведення профілактичної та виховної роботи;
- розформування підрозділу тощо [1].

Наслідки конфліктів можуть мати як **функціональну**, так і **дисфункціональну** спрямованість [9]:

Таблиця 2.4

Функціональна і дисфункціональна спрямованість конфліктів

Функціональна спрямованість	Дисфункціональна спрямованість
➤ співробітники глибоко відчувають власну причетність до врегулювання конфлікту, зникають труднощі в реалізації рішень: ворожість, несправедливість, необхідність діяти всупереч своїй волі; ➤ сторони налаштовані до співробітництва, а не до антагонізму в майбутніх ситуаціях, чреватих конфліктами; ➤ зменшується імовірність групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей і пропозицій, що, на їх думку, не будуть схвалені керівником.	➤ незадоволеність, поганий настрій, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів; ➤ менший ступінь співробітництва з іншими групами в майбутньому; ➤ сильна відданість своїй групі і посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації; ➤ формування стійкого уявлення про іншу сторону як про супротивника, уявлення про власні цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні; ➤ згорання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами; ➤ збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії і спілкування; ➤ зсув акцентів: «перемога» у конфлікті значить більше, ніж реальне розв’язання проблеми.

СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТАХ

Уміння аналізувати та вирішувати конфлікти є важливими складовими успішності менеджменту.

К. У. Томас і Р. Х. Кілменн виділили п'ять стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях:

• **Ухилення** – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною «нормальні» стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

• **Поступливість** – базується на реалізації принципу кота Леопольда «Давайте жити дружно!» або принципу «Не потрібно розхитувати човен!». Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може настати тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.

• **Суперництво** – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

• **Компроміс** – характеризується прийняттям, певною мірою, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення «половинним» рішенням і поновлення конфлікту.

• **Співробітництво** (улагодження, розв'язання) – полягає у намаганні залагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі.

Вирішення конфлікту можливе тільки на основі співробітництва, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

Співробітництво є найважчим, проте воно дозволяє виробити рішення. Співробітництво є основою вибору методики вирішення конфлікту. Розглянемо один із можливих і ефективних варіантів методик.

- Повернутися до звичного особистісного стану, «стати самим собою». («Зняти маски» – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, від агресивності тощо).
- Виявити справжню причину конфлікту.

- Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну». У конфліктах не перемагають, їх вирішують (залагоджують).
- Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
- Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.
- Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим («говорити щоб нас почули», уміти «слухати» іншу сторону).
- Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

Кожен із стилів має сферу, де його застосування виправдане (Таблиця 2.5) [2].

Таблиця 2.5

Ситуації та обставини, за яких доцільно або недоцільно застосовувати певний стиль поведінки у конфлікті

Стиль поведінки	Характер дій і наслідки застосування	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
Суперництво	• Тиск на іншу сторону з метою нав'язати свій варіант. • Перемога однієї сторони є поразкою іншої.	• Рішення має бути швидко прийняте й реалізоване. • Стосунки коротко-термінові	• Сторона, що програла, має можливості реваншу. • Ви зацікавлені у встановленні постійних стосунків.
Поступливість	• Проблема замовчується. • Створюється видимість гармонії. • Ви йдете на поступки. • Інша сторона виграє.	• Важливо зберегти стосунки, а спірне питання для вас малозначуще. • Ви не маєте шансів виграти. • Це може стати корисним уроком для іншої сторони.	• Питання для вас важливе й вимагає прийняття рішення. • Поступка не буде оцінена або інтерпретуватиметься як вияв слабкості.
Ухиляння	• Проблема ігнорується або демонструється байдужість. • Відповідальність за рішення	• Ви не маєте потрібної інформації. • Надто велика напруженість у стосунках.	• Питання для вас важливе. • З часом імовірно ускладнення ситуації, виникнення

	перекладається на іншу сторону. • Інша сторона виграє.	• Небезпечно вирішувати проблему в цей момент. • Слід виграти час.	додаткових проблем.
Компроміс	• Кожна сторона йде на поступки в окремих питаннях. • Ніхто не здобуває перемоги.	• Сторони мають ресурси для обміну поступками. • Перемога однієї зі сторін небажана. • Ви потребуєте швидкого рішення, можете отримати коротко-термінову вигоду. • Аби не втратити все, ви згодні отримати хоча б щось.	• Сторони сумніваються у виконанні угод іншою стороною. • Компроміс неможливий (нереальний). • Спроба догодити всім робить сумнівною його реалізацію.
Спів-робітництво	• Визнаються здібності й система цінностей усіх учасників. • Інтереси обговорюються. • Домовленість оцінюється як вигідна за наявної ситуації.	• Сторони мають час для пошуку оптимального рішення. • Мають бажання, кваліфікацію та повноваження для знаходження додаткової вигоди.	• Дефіцит часу. • Одна зі сторін не налаштована на спів-робітництво або не має достатніх повноважень.

Аналізуючи способи вирішення конфліктів, потрібно враховувати власний стиль, схильність реагування на конфліктні ситуації. Безперечно, дуже корисно знати про те, які способи реагування на конфлікт у співробітників. Виникнення конфліктної ситуації, її гострота, здатність до розвитку чи вгасання залежать від особистих якостей людей, які беруть участь у цій ситуації.

Існує велика кількість методик і рекомендацій з вирішення конфліктних ситуацій. Загальновизнано, що конструктивне розв'язання конфлікту визначають такі фактори:

- адекватне сприйняття всіма сторонами існуючого конфлікту;
- відкритість і ефективність спілкування;
- створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва;
- точне й однозначне визначення суті конфлікту.

Як правильно виходити з конфліктної ситуації

- пам'ятайте, що за будь-яким конфліктом явно чи неявно присутні інтереси людей;
- візьміть під контроль свої емоції, визначте справжню причину свого страху, гніву, образи;
- локалізуйте конфлікт, не висувайте одночасно декілька причин і не згадуйте минулі образи;
- з'ясуйте, чи немає у Вас з опонентом чогось загального в інтересах, незважаючи на наявність конфліктної ситуації;
- проаналізуйте і намагайтесь зрозуміти, які розбіжності є в особистих інтересах сторін щодо загального інтересу;
- розберіться в суті інтересів іншої сторони, уважно вислухайте опонента, усвідомте його позицію і поясніть власні бажання і прагнення;
- знайдіть спільні кроки до подолання конфлікту;
- прагніть до такої згоди, яка у максимальному ступені задовольнила б інтереси кожної зі сторін;
- пам'ятайте, що ніщо так не роззброює опонента, як створення йому умов для почесного відступу;
- встановіть доброзичливий тон розмови, спілкуйтеся без образ і ультиматумів;
- користуйтеся максимально об'єктивними і справедливими критеріями, всіляко демонструйте, що Ви не прагнете образити інтереси іншої сторони;
- погодьтесь із тим, у чому опонент правий;
- намагайтесь не переконати опонента, а дійти згоди;
- при необхідності вдайтесь до послуг авторитетної третьої сторони;
- переконайте іншу сторону, що існує межа, за яку Ви не можете відступити, не втративши власної гідності.

Таким чином, конфлікт – це природний стан для будь-якої системи: особистості, родини, організації, держави, а *задача менеджерів і фахівців – використовувати внутрішню енергію конфлікту для просування вперед* [9].

ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТІВ

За своєю природою конфлікт може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його **позитивні** та **негативні** функції.

Таблиця 2.6

Функції конфліктів

Позитивні	Негативні
➤ <i>сигналізування про осередки соціальної напруги</i> – конфлікт дає змогу не тільки з'ясувати невирішені проблеми, а й сприяє відкритому вираженню позицій та інтересів; ➤ <i>інноваційна</i> – сприяє розвитку суспільства завдяки трансформації сталих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур; ➤ <i>консолідує (інтегративна)</i> – полягає в об'єднанні людей, що захищають власні інтереси, у виникненні інтересу до співпраці; ➤ <i>активізація соціальних зв'язків</i> – конфлікт інтенсифікує, динамізує взаємодію людей, що позитивно позначається на темпах розвитку суспільства; ➤ <i>комунікативна</i> – їй передують усвідомлення учасниками конфлікту власних та чужих інтересів; реалізується вона через пошук компромісу, взаємопристосування учасників конфліктної ситуації; ➤ <i>зняття психологічної напруги</i> – часто саме конфлікт є найефективнішим засобом нейтралізації Психологічної напруги між його учасниками, стимулом до пошуку компромісів.	➤ <i>дестабілізуюча</i> – проявляється в порушенні соціального клімату, єдності, стабільності суспільства, окремих його сфер, спільнот, колективів; ➤ <i>дезінтегруюча</i> – спричиняє послаблення соціальних зв'язків у суспільстві, роз'єднаність, віддаленість його сфер, а також ускладнення пошуку компромісів; ➤ <i>аксіологічна</i> – втілюється у загостреному сприйнятті, оцінці цінностей, щодо яких спалахнула конфліктна ситуація, намаганні змінити систему пріоритетів тощо.

У процесі вирішення конфлікту важливими є не лише особливості конфлікту, характеристики та інтереси конфліктуючих сторін, а й причини, його виникнення.

До найважливіших правил поведінки у конфліктній ситуації належать:

Що рекомендовано робити:

- Зберігати самоконтроль і стриманість.
- Дати можливість партнеру «випустити пару».
- Не «підливати масла у вогонь»: не вступати у конфліктний діалог, не поринати у критичні зауваження, не переходити «на особистості».
- Попросити партнера сформулювати суть його претензій та кінцевий результат, до якого він прагне.
- Чітко та об'єктивно висловити свою позицію по відношенню до очікувань партнера.
- Намагатися триматися на рівних.
- Вибачитися та визнати свою помилку, але без самоприниження, спокійно та з гідністю.
- Оформити прийняту домовленість та обговорити взаємостосунки на майбутнє. Чітко визначити межі: що конкретно слід далі робити, щоб не визвати повторення конфлікту.
- Намагатися підтримувати баланс ділових стосунків у тих межах, які є конструктивними та сприяють досягненню спільного успіху.

Що не рекомендовано робити:

- Не дивитися на партнера вороже або надто критично.
- На приписувати йому негативні риси характеру та корисливі наміри.
- Не демонструвати свою неперевершеність.
- Не звинувачувати.
- Не ігнорувати інтереси учасників у колективній діяльності ділових партнерів.
- Не дозволяти собі бачити ситуацію тільки зі свого боку.
- Не зменшувати наявні заслуги партнерів та не перебільшувати свої власні заслуги.
- Не шукати «больові» точки колег у команді, їх слабкі місця.
- Не обтяжувати своїх співробітників надмірною кількістю претензій.
- Не ставити ультиматуми такого типу: «Якщо ви не зробите це, стосунки з вами у мене будуть розірвані» [3].

Використана та рекомендована література

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології. Вид. дім «Києво- Могилянська академія», 2010. 222 с.
3. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е., Навчальний посібник К. : Академвидав, 2003. 567 с.
5. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
6. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
7. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник. К. : Кондор, 2004. 172 с.
8. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.
9. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

- Сутність та особливості управлінського спілкування
- Функції управлінського спілкування
- Види управлінського спілкування. Підходи щодо структури спілкування

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Управлінська діяльність неможлива без комунікації керівника на всіх рівнях управління.

Управлінське спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку [3].

Форми управлінського спілкування:

- **Субординаційне спілкування.** Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах.
- **Службово-товариське спілкування.** Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.
- **Дружнє спілкування.** Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Особливості управлінського спілкування

Управлінське спілкування – це вид рольового спілкування. Це означає, що воно здійснюється між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості та відносної залежності і виконують певні соціальні ролі з метою оптимізації процесу управління й вирішення проблем спільної діяльності в організації.

Основні функції управлінського спілкування:

- **вироблення розпорядницької інформації** (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, ін.);
- **одержання зворотної (контрольної) інформації** про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації;
- **вироблення оцінювальної інформації про підсумки реалізації завдання.**

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди, вона є головною і визначальною. Друга й третя функції можуть і не виявлятися в тому чи іншому конкретному акті управлінського спілкування [3].

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

• *Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності.*

• *Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).*

• *Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взятє на себе зобов'язання.*

• *Заохочення і покарання у спілкуванні. Керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії.*

• *Раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Найефективнішим є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації.*

• *Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами – не тільки похвально, а й вигідно.[3]*

Управлінське спілкування спрямоване на забезпечення ефективного зв'язку в системі «суб'єкт управління – об'єкт управління». Розвиток співпраці можливий, якщо спілкування ґрунтується на моральних цінностях, моральній культурі, правилах і нормах поведінки.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Функції управлінського спілкування розглядають на двох рівнях: інтегральному і локальному (Таблиця 3.1) [1].

Таблиця 3.1

Функції управлінського спілкування

<i>На інтегральному рівні</i>	<i>На локальному рівні</i>
• Регулятивна, дозволяє організовувати, планувати, координувати, оптимізувати взаємодію об'єктів управління. • Соціального контролю. Способи виконання завдань, принципи й форми професійної діяльності мають нормативний характер, їх регламентація у розпорядженнях, вказівках, групових і соціальних нормах забезпечує цілісність, координацію та узгодженість дій виконавців. • Соціалізації. Починаючи працювати в колективі, молоді спеціалісти не лише засвоюють комунікативну культуру, а й навчаються розуміти партнерів, швидко орієнтуватися в ситуації спілкування і взаємодії, слухати й говорити, що важливо як у плані міжособистісної адаптації, так і для здійснення безпосередньої професійної діяльності. Важливе значення має вміння діяти в інтересах трудового колективу, доброзичливе, зацікавлене й терпляче ставлення до співробітників. • Соціально-педагогічна. У процесі спілкування вдосконалюється професійна компетентність, відбувається виховання і розвиток особистості працівника, передається практичний досвід.	• Контактна передбачає встановлення контакту як стану готовності керівника і підлеглого до прийому й передачі повідомлення та підтримки взаємозв'язку. • Інформаційна забезпечує обмін повідомленнями, прийом і передачу будь-яких відомостей у відповідь на запит (наказу, доручення, завдання). • Спонукальна: стимуляція активності об'єкта управління, спрямування на виконання дій. • Координаційна: взаємна орієнтація і з'ясування способів дій людей у ході здійснення діяльності. • Розуміння – адекватне сприйняття і оцінювання смислу повідомлення, розуміння партнерами по спілкуванню намірів, настанов, переживань, станів один одного. • Амотивна – збудження в партнері необхідних емоційних переживань, а також змін за допомогою партнера переживань і станів ініціатора спілкування. • Налагодження стосунків – усвідомлення і фіксація людиною свого місця в системі рольових, ділових, міжособистісних та інших зв'язків, у яких вона функціонує. • Впливу – зміни стану, поведінки, особистісних смислових утворень партнера, у тому числі його намірів, настанов, думок, рішень, уявлень, потреб, дій, активності.

Знання *інтегральних функцій спілкування* в управлінській діяльності дає можливість виявити причини відхилень і порушень цього процесу, недосконалість структури управління.

Орієнтація в *локальних функціях спілкування* в ситуаціях безпосередньої взаємодії керівника та підлеглого допомагає виявити причини труднощів, які виникають у ході виконання конкретного завдання.

ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ. ПІДХОДИ ЩОДО СТРУКТУРИ СПІЛКУВАННЯ

Залежно від складу суб'єктів спілкування розрізняють такі його **види**:

- міжособистісне спілкування;
- спілкування в системі «індивід-група»;
- публічне спілкування тощо.

Види міжособистісного спілкування визначають за різними критеріями (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Критерії міжособистісного спілкування

Критерій	Види міжособистісного спілкування
<i>Переважний спосіб спілкування</i>	<i>Вербальне, невербальне, комбіноване</i>
<i>Предмет спілкування</i>	• Вільне спілкування; задовольняє одну з основних потреб (наприклад інтимне спілкування закоханих або друзів); • Ділове, предмет якого знаходиться поза спілкуванням; • Ігрове спілкування, що характеризує такий універсальний вид діяльності людини, як гра; • Ритуальне спілкування, змістом якого є виконання соціально значущих ритуалів (поздоровлення, висловлення співчуття тощо); воно значною мірою визначається правилами і нормами етикету.
<i>За видом діяльності</i>	<i>Ділове (управлінське, педагогічне, загальнонаукове, соціально-політичне, професійне).</i>
<i>Взаємний статус партнерів</i>	• Співвіднесене (спілкування рівних за статусом осіб). • Співпідпорядковане (один із партнерів підлеглий іншому).

Спрямованість	• Особистісно орієнтоване (коли звернення адресоване конкретному партнеру або партнерам). • Соціально орієнтоване (коли звернення адресоване групі, колективу, певній спільноті людей як цілісності; у нашому випадку спілкування керівника і підлеглого є особистісно орієнтованим).
Ступінь бажаності ефекту	• Необхідний (без якого спільна діяльність стає практично неможливою; саме таким є управлінське спілкування). • Бажаний (сприяє успішному виконанню завдань спільної діяльності). • Нейтральний (не перешкоджає, але й не сприяє виконанню завдань спільної діяльності). • Небажаний (міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення мети спільної діяльності).
Наявність опосередкованості	• Безпосереднє (віч-на-віч). • Опосередковане (технічні засоби передачі усної мови та ін.)
Функціональне значення	• Наказ (управлінське рішення до виконавця). • Бесіда (для психологічного впливу на підлеглого та одержання додаткової інформації про різні елементи оперативної обстановки). • Переговори (під час яких розв'язуються задачі щодо прийняття спільного рішення різними суб'єктами управління). • Звіт (у процесі якого здійснюється контроль за виконанням управлінського рішення). • Нарада (проводять із метою одержання додаткової інформації для прийняття управлінського рішення, обговорення його різних варіантів).

У психологічній науці існують різні підходи щодо структури спілкування.

три сторони спілкування:

- *комунікативна* (обмін інформацією);
- *інтерактивна* (взаємодія);
- *перцептивна* (розуміння людини людиною).

Я. Л. Коломинський, М. М. Обозов виділяють:

- *когнітивний* (пізнавальний);
- *афективний* (емоційний);
- *поведінковий* компоненти.

три групи функцій спілкування:

Інформаційно-комунікативна	Функція охоплює процеси формування, передачі та прийому інформації. Реалізація цієї функції має кілька рівнів: • перший — здійснюється вирівнювання розбіжностей у вихідній інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. • другий рівень — передача інформації та прийняття рішень. • третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших.
Регуляційно-комунікативна	Полягає в регуляції поведінки. Відбувається процес взаємного налагодження дій. Тут виявляються феномени, властиві спільній діяльності, зокрема сумісність людей, їх спрацьованість, здійснюються взаємна стимуляція і корекція поведінки. Регуляційно-комунікативну функцію виконують такі феномени, як імітація, навіювання та ін.
Афективно-комунікативна	Характеризує емоційну сферу людини. Спілкування впливає на емоційні стани людини. Однією із особливостей спілкування є формування міжособистісних стосунків.

Чотириелементна модель процесу спілкування є найбільш доцільною в управлінській діяльності оскільки вона розкриває особливе значення і цінність спілкування між керівником та працівниками. У цій класифікації, по-перше, особливо підкреслюється самотійність категорії «спілкування» щодо психологічного поняття «діяльність»; по-друге, спілкування виступає як само мотивований процес; по-третє, актуалізується суб'єкт-суб'єктний характер управлінського спілкування.

Підходи щодо структури спілкування

Когнітивно-інформаційний	пов'язаний із процесом прийому та передачі інформації, який здійснюється за допомогою знакових засобів
Регулятивно-поведінковий	передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція
Афективно-емпатійний	описує спілкування як процес обміну та регуляції на емоційному рівні
Соціально-перцептивний	пов'язаний із процесами взаємного сприйняття, розуміння і пізнання в ході спілкування суб'єктів

Використана та рекомендована література

1. Березуцкая Ю. П. Психология делового общения [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.psychology.vuzlib.org/book_o297_page_1.html.
2. Обозов М. М., Щекін Г. В. Психологія роботи з людьми. К.: МАУП, 2004. 228 с.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : Вінниця, 2012. 141 с.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ І ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

- Особливості ділового спілкування
- Культура ділового спілкування
- Невербальні засоби спілкування

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Уміння спілкуватися з людьми це товар, який можна придбати так само, як ми купуємо чай або каву... Але я плачу за таке уміння більше, ніж за будь-що інше у світі.

Дж. Рокфеллер

Для того, щоб спілкування відбулось обов'язково потрібен предмет спілкування. Він визначає сутність, специфіку спілкування. Є безліч різновидів спілкування: інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла» [4].

Ділове спілкування – це спілкування, змістом якого є «справа», з приводу якої і відбувається комунікативний процес, організація та оптимізація того чи іншого виду діяльності [5].

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Особливості ділового спілкування полягають у тому, що вони будуються на вільному волевиявленні його учасників. Добровільно-примусовий характер вимог до ділового спілкування спрямований на об'єднання зусиль, дисципліну й упорядкованість, що забезпечують успіх діяльності [2].

Фахівці визначають такі **особливості ділового спілкування**:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

У діловому спілкуванні є декілька істотних особливостей:

- *мінімальні переешкоди і висока оперативність*;
- *вибірковість* – вихід на потрібного респондента у слухний час;
- *дохідливість і свобода* – необтяженість нормами і правилами, що регламентують форму і стиль повідомлення;
- *більший ефект сприйняття* за рахунок особистої привабливості, тембру голосу, інтонації, міміки і жестів, які орієнтовані виключно на конкретну людину;
- *сприятливі можливості для використання зворотного зв'язку* (вираз обличчя, поза, інтонація, зміст запитань), що дозволяють коригувати зміст повідомлення в процесі його передачі [8].

Ділове спілкування – це процес розмови з одним співрозмовником або з групою людей. У процесі спілкування можна виділити декілька етапів. Кожному з етапів відповідає характерний прийом, метод, які потрібно знати і вміло використовувати [6].

Таблиця 4.1

Характеристика етапів ділового спілкування

Етапи ділового спілкування	Прийоми, методи спілкування	Типові помилки
Встановлення контакту зі співрозмовником, групою	• звернення до співрозмовника на ім'я (викликає у людини позитивні емоції); • доброзичлива посмішка і доброзичливий вираз обличчя; • акуратний одяг; • візитна картка; • сукупність жестів тощо.	• надмірна жестикуляція; • надмірне хвилювання; • намагання повчати; • вияв незадоволення.

Оцінка співрозмовника групи та орієнтація в ситуації	• метод спостереження; • бесіда; • метод першого враження; • нейролінгвістичне програмування (НЛП); • невербальна комунікація.	• невміння розпізнавати людей; • невміння прислуховуватися до думок інших і брати корисне для себе
Обговорення проблеми і прийняття рішення	• уміння слухати; • переконувати; • критикувати; • приймати рішення; • робити висновки;	• однобічність прийнятого рішення; • емоційна зумовленість прийнятого рішення; • неправильно використані факти.
Вихід із контакту	• роль «останнього враження»; • заключна позитивна фраза	• не обмірковується заключна фраза бесіди, зустрічі, переговорів.

Щоб будь-який комунікативний акт був успішним, на етапі орієнтації треба звернути увагу на код і контекст. Це сприймання та розуміння ситуації контакту і добір стратегії спілкування. На етапі обговорення контролюються вже власні дії, конструюються повідомлення і підтримується контакт [6].

Причинами помилок у діловому спілкуванні найчастіше є:

- обмеженість інформації (особливо коли передають негатив);
- великий обсяг інформації;
- передчасна передача інформації;
- запізніле одержання інформації;
- наявність декількох паралельних каналів інформації;
- громіздка, жорстка і централізована система управління;
- складне виробництво, продукція, ринок, широка номенклатура, велика кількість постачальників і споживачів;
- відсутність «ключових» особистостей в організації;
- нехтування офіційними каналами зв'язку;
- незвичні мова, термінологія чи поняття;
- технічні помилки у системі комунікації.

У ході ділового спілкування важливо *постійно контролювати власну поведінку*, дивлячись на себе «з боку» і запитуючи себе:

- чи не впливає характер спілкування на мій настрій?
- чи не виявив я мімікою, жестами, позою невдоволення, зневагу до співрозмовника?

- чи не відволікаюся я, коли партнер очікує від мене розуміння його точки зору?
- чи стримані мої емоції? [8]

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань [4].

КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Культура ділового спілкування – система знань і навичок тактовної поведінки в різних ситуаціях спілкування, одна з соціально-психологічних умов попередження конфліктів [1].

Культура ділового спілкування характеризує здатність індивіда не переносити ділові конфлікти на емоційно-особистісну сферу взаємовідносин, зрозуміти логіку і мотиви поведінки опонента, зняти непотрібне емоційне напруження у стосунках [1].

Культура спілкування містить дві складові:

- культуру мовлення;
- культуру слухання.

Про одну людину кажуть, що вона говорить, як співає, про іншу – що вона вміє не лише слухати, а й чути.

Слухання – не просто мовчання, це своєрідна діяльність. Їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, культури.

Розрізняють два види слухання:

➤ **нерефлексивне** або слухання з мінімальною підтримкою (уважне слухання з мінімальним мовним втручанням);

Нерефлексивне слухання варто застосовувати тоді, коли співрозмовникові важко сформулювати і висловити свою думку (наприклад він дуже схвилюваний) або, коли бар'єром у спілкуванні стає різний статус партнерів.

➤ **рефлексивне** слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку.

Для цього вживають запитання-уточнення.

Розрізняють чотири види прийомів рефлексивного слухання:	
з'ясування	полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та у постановці перед ним «прямих» запитань (тобто таких, на які можна відповісти «так» чи «ні»);
перепразування	це формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою визначення точності розуміння (в англійській мові – розділові питання);
відбиття почуттів	означає, що під час слухання акцент робиться не на зміст повідомлення, а на емоційне ставлення;
резюмування	використовується, якщо під час розмови увага переключається на інше, як правило, другорядне питання. Його використовують для підведення підсумків, з метою попередження або розв'язання конфліктів.

Важливою складовою загальнолюдської культури є моральна культура, яка відіграє значну роль в життєдіяльності людини. З одного боку, моральна культура відбиває моральний аспект (цінність) культури, з іншого – є «культурою» в моралі. Ці два аспекти виступають в єдності. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають спільне й необхідне для людства значення [7].

Культура спілкування має не тільки **внутрішню (моральну, психологічну)**, а й **зовнішню** сторону – **етикет, норми** якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо).

Не випадково видатні гуманісти минулого про етикет говорили так:

- «Хороші манери складаються з дрібних самопожертв» (**Р. Емерсон**);
- «Поведінка – це дзеркало, в якому кожен показує свій образ» (**Й. В. Гете**);
- «У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється весь наш характер: дурень і входить і виходить, і сідає і встає з місця, і мовчить і посувається інакше, аніж розумна людина» (**Ж. де Лабрюйєр**) [цит. за 8, с. 304-305].

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету:

- **ввічливість** (уміння поводитися чемно),
- **тактовність** (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми),
- **коректність** (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших),
- **вихованість** (уміння поводитись пристойно будь-де).

|| **Службовий етикет** – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації.

| *«Організація» в сучасній психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо, що стосуються всіх їх членів.*

Усі працівники організації повинні дотримуватись правил і вимог службового етикету забезпечення позитивного і сприятливого психологічного клімату для людей. Це, у свою чергу, має вплив на продуктивність праці і навіть здоров'я людини. Норми взаємин та правила службового етикету фіксуються у Кодексах честі у великих корпораціях.

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів. Так, відомий американський соціолог Джен Ягер, базовими визначає шість таких принципів [3]:

- пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
- конфіденційність (не говоріть лишнього);
- ввічливість, привітність і доброзичливість;
- уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а не тільки про себе);
- зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);
- грамотність (говоріть і пишть гарною мовою).

Для підтвердження думки про необхідність дотримання загальноприйнятих етичних норм, встановленні правил службового етикету наведемо приклад про роботу однієї англійської компанії, наданий англійськими консультантами з управління М. Вудкоком та Д. Френсісом.

Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні на ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія дасть великий прибуток, але натомість зазнали істотних збитків. Виконавчий директор філії сказав: «Наше становище гіршим вже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, треба проаналізувати проблему. У чому наші помилки?» Один із присутніх відповів: «Річ у тім, що ми погано організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості, порушуються етичні норми». Усі присутні погодилися, що етичні та соціально-психологічні проблеми керівництво філії не розв'язувало. Щоб

забезпечити стабільні прибутки, усі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі повинні виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі.

Дотримання принципів гідності у ставленні до людини незалежно від місця, яке вона посідає в ієрархічній структурі – це запорука успішної діяльності організації.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу [7, с. 76, 77]. Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

Дані приклади є свідченням того, що успішне функціонування організації, розширення її діяльності, налагодження стосунків з клієнтами залежать від культури ділового спілкування, правильного застосування етичних норм.

Керівник – це центральна фігура будь-якої організації. Увага усіх співробітників постійно зосереджена на керівникові. У американців існує думка про те, що не потрібно заощаджувати на пошуках розумного менеджера, який вміє працювати з людьми, тому що потім існуватиме ризик втратити більше через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ

Правильне тлумачення мови міміки і жестів допомагає зрозуміти позицію співрозмовника і здійснити зворотній зв'язок, який має визначальне значення під час ділової взаємодії. Завдяки їм можна зрозуміти як позитивну так і негативну реакцію співрозмовника, навіть його ставлення до вас.

Міміка, жести, постава та тембр голосу є потужними інструментами спілкування. Незалежно від того, усвідомлюєте ви це чи ні, коли ви взаємодієте з іншими, ви постійно подаєте та отримуєте безсловесні сигнали. У деяких випадках вербальна і невербальна мова може бути абсолютно відмінною. Наприклад, ви можете чути «так», але в цей час співрозмовник заперечливо хитає головою, що означає «ні». У такому випадку, слухач

змушений обирати якому повідомленню вірити: вербальному чи невербальному. Оскільки мова тіла природна, несвідома, перевага швидше за все буде на боці невербального повідомлення.

Невербальне спілкування – це система знаків, які використовуються в процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою вираження.

Психологами встановлено, що в процесі спілкування 60-80% комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів, тобто мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості.

Невербальні засоби спілкування поділяють на групи [5]:

Оптико-кінетична система знаків	Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом психологічної інформації є руки, обличчя і постава.
Паралінгвістичні засоби	Це система вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний, як і занадто тихий, голос не підсилює переконуючого впливу керівника на підлеглих. Керівника, який говорить тихо, слухають лише тоді, коли він є справжнім авторитетом в організації.
Екстралінгвістична знакова система	вкраплення в мову пауз, сміху. Дехто з керівників помилково вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями.
Візуальне спілкування	Здійснюється воно завдяки «контакту очима». Періодично вдивляючись в обличчя партнера, співрозмовник дарує йому свою увагу, а це завжди високо цінується.
Проксеміка	Стосується організації простору і часу спілкування (часові затримання початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів).

Правила поведінки під час ділового спілкування [3]

Хо́да:

- ідіть назустріч партнеру спокійно і вільно;
- спрямовуйте свій погляд до нього.

Положення стоячи:

- поставте ноги паралельно на невеликій відстані одна від іншої, напружуйте стегна;
- не робіть винуватий вигляд;
- не нахиляйтеся вперед або назад;
- опускайте руки впродовж тулуба, а не тримайте їх схрещеними перед собою.

Положення сидячи:

- не сидіть прямо навпроти співрозмовника, поверніться до нього трохи в бік;
- сидіть на стільці прямо, вільно, спирайтесь на його спинку;
- не сидіть на самому краєчку стільця, бо це інтерпретується як готовність скочити та піти геть;
- витягніть ноги;
- не крутіть ніякі предмети в руках;
- можна під час розмови змінювати положення свого тіла; зміна положення свідчить про ваш внутрішній стан.

Голос:

- виражайте емоції в голосі;
- не розмовляйте тихо та не вагайтеся, бо так роблять люди, які невпевнені в собі;
- не розмовляйте голосно, різко, схвильовано, холодно або дошкульно, тому, що так розмовляють люди, які настроєні агресивно;
- розмовляйте повільно та робіть паузи;
- не використовуйте слів-паразитів та жаргонів;
- заздалегідь потренуйте інтонацію найважливіших висловлювань, бо досить часто модуляція голосу більш важлива, ніж значення висловлювання.

Міміка:

- зберігайте привітний вираз обличчя;
- не морщіть лоб;
- знайдіть візуальний контакт;
- не дивіться прямо у вічі.

Організація робочого простору в кабінеті керівника

Л.Е. Орбан-Лембрик з погляду проксемики виокремлює зони особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування [5]:

У зоні особистої роботи необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати «колегіальний» стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки. Якщо під час нарад використовують технічну апаратуру, то її слід відповідно розставити й попередньо перевірити.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштовувати на дружню, неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

Знання зон і правильне їх розуміння допомагають керівникові використовувати ефективні психологічні прийоми спілкування:

- керівник приймає відвідувача, сидячи за робочим столом, відповідає на його вітання і запрошує сісти перед собою. Цей прийом використовують переважно при субординаційній формі спілкування. За таких обставин час, характер, підсумки спілкування визначає керівник;

- керівник відповідає на вітання відвідувача, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти. Це службово-товариська форма спілкування. Для неї характерна рівність прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі залежить від взаємної домовленості сторін;

- керівник зустрічає відвідувача в центрі кабінету, вітається з ним і запрошує сісти в крісло за журнальним столиком. Це дружня форма управлінського спілкування, особливістю якої є відкритість, дружелюбність, готовність до уваги.

Цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом, проведене сучасним австралійським дослідником, керівником навчального центру з підготовки агентів із торгівлі та навчання основ комунікації Алланом Пізом.

Особа В може займати чотири основних положення відносно особи А;

В 1: Кутове розташування

В 2: Позиція ділової взаємодії

В 3: Конкуруючо-оборонна позиція.

В 4: Незалежна позиція.

Кутове розташування (рис. 4.1.). Як правило, воно засвідчує дружню, невимушену бесіду.

Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника: за нього можна заховатися. Таке розташування не передбачає територіального розподіл столу.

Позиція ділової взаємодії (рис. 4.2.). Характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень. Але В 2 має делікатно використати її, не створюючи в А враження, що його територія була порушена.

Конкуруючо-оборонна позиція (рис. 4.3). Передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. За цих умов, ймовірно, кожна із сторін дотримуватиметься своєї думки, бо стіл став бар'єром між ними. Таке

положення за столом займають суперники. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань.

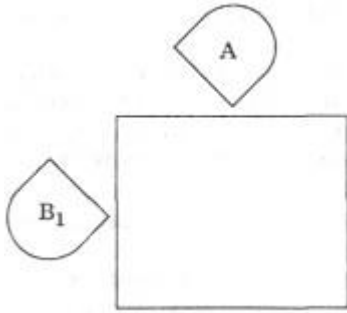


Рис. 4.1. Кутове розміщення

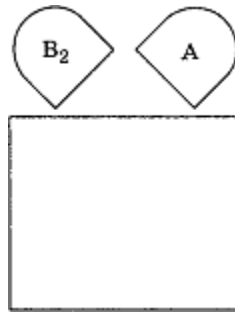


Рис. 4.2. Позиція ділової взаємодії

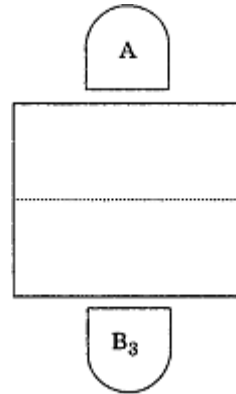


Рис. 4.3. Конкуруючо-оборонна позиція

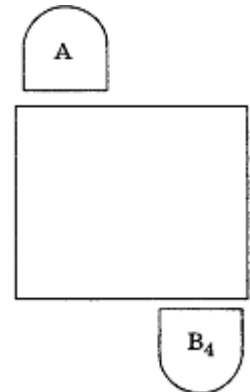


Рис. 4.4. Незалежна позиція

Незалежна позиція (рис. 4.4). Її займають люди, які не хочуть спілкуватися за столом один із одним. Це свідчить про відсутність зацікавленості, можна розцінювати як вороже ставлення людини, чії територіальні межі порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова між А і В.

На думку А. Піза, офіційний (квадратний) стіл (рис. 4.5.) налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації. Стосунки співпраці встановляться найімовірніше з тією людиною, яка сидить за столом поруч із В. Від людини, яка сидить праворуч від В, буде виходити більше розуміння, ніж від того, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме той, хто сидить навпроти В.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл (рис. 4.6.), який є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, кожному належить однаковий простір.

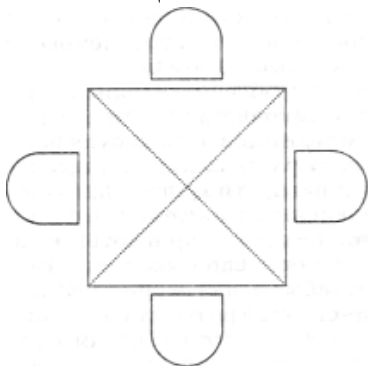


Рис. 4.5. Офіційний (квадратний) стіл

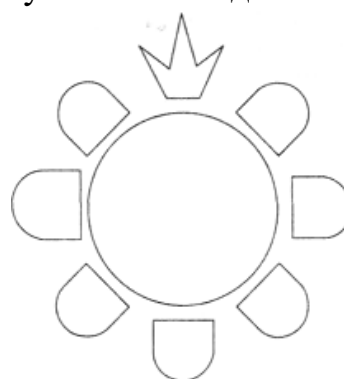


Рис. 4.6. Неофіційний (круглий) стіл

Однією із умов успішної невербальної комунікації є зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок від керівника має позитивний вплив на відносини в організації.

Для правильного трактування невербальної комунікації керівник повинен враховувати такі чинники [5]:

1. **Конгруентність** (лат. *congruentia* – відповідність) слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести не конгруентні, люди більше довіряють невербальній комунікації, ніж вербальній.

2. **Контекст, у якому існують невербальні сигнали.** Один і той самий жест може мати різне тлумачення. Наприклад, схрещені на грудях руки означають небажання обговорювати проблему на переговорах і стан відчуття холоду, якщо людина стоїть на зупинці.

3. **Сукупність невербальних сигналів.** Потрібно робити висновок, спираючись не на один невербальний сигнал, а на їх сукупність.

4. **Індивідуальні, психофізіологічні властивості людини.** Йдеться про стан здоров'я людини і його вплив на користування невербальними сигналами.

5. **Соціальний статус людини в суспільстві, ролі, які вона грає.** Роль може бути обрана для маскування.

6. **Національні та регіональні особливості невербальної комунікації.**

7. **Власний стан і досвід** не варто приписувати невербальним сигналам, що йдуть від співрозмовника.

Використана та рекомендована література

1. Виноградова О. В., Свтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
2. Дмитренко М.Й. Ділове спілкування: норми, принципи, стратегії: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2009. 120 с.
3. Думанська І. Ю. Чинники успішного працевлаштування за фахом. Курс лекцій. URL: <https://cutt.ly/8z37Xyy>
4. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
5. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
6. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу Навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.
7. Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б.. Етика ділового спілкування: Курс лекцій. 2-ге вид. К.: МАУП, 2003. 208 с.
8. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРІВ

- Етапи ведення переговорів
 - Тактичні прийоми ведення переговорів
 - Стили ведення переговорів
 - Національні стилі ділового спілкування
-

ЕТАПИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін [10].

В основі даної діяльності лежать відносини в системі «суб'єкт – суб'єкт», а не «суб'єкт – об'єкт». Кожен суб'єкт має свої цілі, інтереси, завдання, наміри. Переговори можна вважати успішними за умови прийняття спільного рішення, яке б задовольняло усіх учасників переговорного процесу.

Переговорний процес – досить тривале за часовим параметром явище, оскільки містить певні етапи, тільки послідовне досягнення яких призводить до вирішення конфлікту.

В управлінському процесі переговори реалізують такі функції [6]:

1. *Інформаційно-комунікативна.* Сприяє обміну інформацією, поглядами, налагодженню нових зв'язків. Виявляє вона себе під час будь-яких переговорів, однак обмеженість лише цією функцією дає підстави вважати їх консультаціями.

2. *Регулятивна.* Передбачає встановлення взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. *Координаційна.* Спрямована на узгодження дій між учасниками переговорів, встановлення, оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. *Контролююча.* Передбачає перевірку виконання укладених раніше угод.

Конкретна позиція зумовлює підходи учасників переговорів до обговорення, аналізу та розв'язання проблем:

- **конфронтаційний підхід** базується на впевненості, що метою переговорів є перемога як найповніше досягнення власної цілі;

- **партнерський підхід** має на меті з'ясувати позицію партнера, спільно проаналізувати проблему і знайти варіанти вирішення суперечності.

Враховуючи відносини, в межах яких відбуваються переговори, виокремлюють:

- переговори конфлікту (спрямовані на врегулювання конфліктних, спірних ситуацій, приглушення конфлікту або ліквідацію його джерела);

- переговори співробітництва (зорієнтовані на розвиток спільної діяльності учасники переговорного процесу створюють «новий продукт», вибудовують нові відносини).

Узявши за критерій *функціональний підхід*, американський політолог **Чарльз Ікле виокремив такі види переговорів [6]:**

1. Переговори, спрямовані на продовження дії домовленостей, 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 відносин 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, зорієнтовані на отримання не відображених в угоді результатів.

Етапи ведення переговорів:

- Підготовка до переговорів.

- Переговорний процес.

- Завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Кожен із цих етапів має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результати.

Підготовка до переговорів. Організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на *організаційну, змістову і тактичну* підготовку.

➤ ***Організаційна підготовка.***

Протоколом передбачають такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

•**Предмет ділової зустрічі.** Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводять також протокольні зустрічі, які ще називають «візитами ввічливості», оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу [8].

•**Місце проведення.**

Ділові переговори проводять, як правило, у службових приміщеннях їх учасників:

- у своїй фірмі;
- у фірмі партнера;
- на нейтральній території;
- дистанційно.

Своя територія.

У даній ситуації господарі мають повний вплив на ситуацію. Вони відповідають за вибір і облаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організацію культурних і соціальних програм зустрічі.

Приміщення, у якому відбуватиметься прийом партнера повинно бути:

- відповідно мебльованим;
- заповненим необхідними речами (комп'ютером, потрібними паперами і документами, розкладеними на столі, виставкою сувенірів, добіркою книг).

Оформлення офісу має психологічне значення. Наприклад, легше вплинути на гостя, якщо запропонувати йому стілець нижчий, ніж крісло, та ще й з великою спинкою. Значення має також і довжина стола, дистанція, на якій буде знаходитись відвідувач, розмір кабінету, його дизайн.

Якщо ж господар хоче вести розмову на рівних, він сідає напроти співрозмовника за приставним столиком. Для неформальної розмови господар може запропонувати диван, при цьому гість повинен опинитись праворуч від нього.

Якщо виникає певна напруженість господар може запропонувати випити чашечку кави чи чаю. У складних ситуаціях ця пропозиція розслаблює опонентів, дає змогу розрядити конфлікт і поліпшити атмосферу переговорів.

За діловим етикетом запрошення Чай, кава? входить до обов'язків господарів лише в тих випадках, коли виникають проблеми і переговори затягуються.

Територія партнера. Серйозною причиною для проведення ділових обговорень у фірмі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, дізнатися більше про партнера, його фірму і умови її функціонування.

Погоджуючись на зустріч у фірмі партнера, ви цим демонструєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти договір. Ця символічна дія може відіграти важливу роль в переконанні іншої сторони, що саме з вашою компанією їй найкраще вести справи.

Який із вищенаведених варіантів кращий? Як правило, найбільш ефективною і прийнятною є організація зустрічей поперемінно на своїй фірмі і фірмі партнера.

Нейтральна територія. У даній ситуації обговорення питань не дає переваг жодній із сторін і особливо ефективно під час вирішення конфліктних ситуацій.

Проведення таких зустрічей на міжнародному рівні може бути досить корисним у разі, якщо отримання додаткових відомостей не є однією із важливих цілей переговорів і якщо береться до уваги можливість економії часу кожною із сторін.

Бізнесмени нерідко віддають перевагу діловим зустрічам у спеціально відведеному чи пристосованому приміщенні. Сприятливим місцем для створення ділової атмосфери переговорів може бути також конференц-зал.

До ряду переваг нейтрального приміщення для переговорів належать ті факти, що воно [2]:

1. відсуває в бік буденний клопіт, переконуючи, що ви з партнером зайнялися якоюсь винятковою справою;
2. вказує на анонімний і нетривалий характер зустрічі, підкреслюючи тим самим, що тут не залишається ознак вашого перебування і що, можливо, сюди прийдуть також інші партнери для вирішення своїх проблем;
3. вся атмосфера приміщення неначе говорить: Тут іде напружена робота. Недоліком зустрічей в конференц-залах є те, що вони занадто знеособлені.

Дистанційно.

Досягнення НТП такі як відео комунікатори (конференц відео зв'язок), мережа інтернет, дозволяють відмовитись від організації очних зустрічей і полегшити процес організації і проведення переговорів [8].

Часові межі.

Під час визначення **часу зустрічі** не прийнято чинити тиск на партнера, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому говорять, наприклад, такі фрази: «У будь-який слушний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о 10 годині». Зауважимо, що найкращими днями для проведення переговорів вважаються вівторок, середа і четвер.

Під час визначення часу початку переговорів звичайно беруть до уваги їх тривалість – переговори тривають 1,5-2 години. Як правило, вони призначаються о 9.30 або о 10.00. Якщо переговори проводять в другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчилися не пізніше 17.00-17.30. Потрібно також мати на увазі, що перший спад активності учасників настає приблизно через 35 хвилин після їх початку [12].

Щоб зустріч пройшла на належному рівні, психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори [7]:

- Не плануйте зустріч безпосередньо перед обідом: поспіх та думки про їжу лише заважатимуть. Приблизно об 11 годині організм вже потребує «підзарядки», тому, якщо зустріч вже передбачена, буде добре у процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, трохи поїсти. Це підбадьорить обидві сторони.

- Не слід планувати зустріч відразу ж після обіду, її бажано проводити хоча б через годину, надавши партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- У понеділок людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага «свіжої голови», в цей день можна зустрічатися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- У п'ятницю люди вже очікують вихідних. Це не час для того, щоб починати будь-що, і звичайно, цей день – не найкращий для додаткового напружування думок.

- Обговорюйте тривалість зустрічі. Може статися так, що ваш непередбачений партнер через півгодини після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись.

- У випадку, коли у вашого партнера виявиться щільний графік роботи, організуйте проведення ділової зустрічі таким чином, щоб був час не тільки для викладення своєї позиції, але й для можливих відповідей на запитання і необхідних пояснень, не поглядаючи кожні 5 хвилин на годинник. Подбайте, щоб ваша інформація налаштовувала партнера на позитивне очікування і щоб він зрозумів, що неочікуваних сюрпризів не буде.

- Домовившись про час проведення зустрічі, будьте точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки попередьте партнера [7].

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості повинен бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але при умові, якщо ви переконаєте у цьому партнерів. Списки учасників переговорів із зазначенням прізвища, імені та по-батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва повинен бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів.

Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;
- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;
- проекти резолюцій чи угод про наміри [8].

Організаційна підготовка завершується узгодженням *порядку денного і регламенту, що* є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами.

У регламенті мають бути вказані наступні пункти:

- предмет переговорів;
- правила поведінки під час обговорення питань;
- час на представлення пропозицій;
- час на обговорення за пунктами.

Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна із сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібні [12].

➤ **Змістова підготовка.** Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1. *Аналіз проблеми, діагноз ситуації, що зумовила необхідність переговорів.* Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін.

Власні інтереси учасники переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

2. *Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій.* Ця робота передбачає з'ясування мети переговорів, функцій, які можуть бути завдяки їм реалізовані, уточнення мети переговорів, переговорних цілей протилежної сторони. Важливо також передбачити засоби, завдяки яким планується досягнути мети – спільний аналіз проблеми і пошук варіантів їх розв'язання, баланс уступок і здобутків.

3. *Прогнозування зміни ситуації та можливих варіантів розв'язання проблеми.* Цьому передують пошуки найоптимальніших відповідей на питання, які становлять суть переговорів, з'ясування ймовірних коректив задля досягнення найоптимальнішого для обох сторін варіанта рішення, а також прогнозування негативних наслідків, можливих внаслідок реалізації обраного варіанта.

4. *Проектування найсприятливіших умов.* Варіант розв'язання проблеми може змінитися через нові фізичні, морально-психологічні, соціально-економічні, соціально-психологічні та інші умови проведення переговорів. Наприклад, зміни можуть бути зумовлені переглядом основних цінностей тощо. Саме тому надзвичайно важливо прогнозувати умови проведення переговорів.

5. *Підготовка, аналіз пропозицій, складання необхідних документів.* На цьому етапі відбувається оцінювання, ранжирування варіантів залежно від ступеня їх прийнятності. Важливо продумати можливі пропозиції, які відповідають певному варіанту розв'язання проблеми, а також їх аргументацію. Підготовка завершується написанням документів і матеріалів, що спонукає учасників підготовки переговорів думати про точність формулювань.

Підготовка змістової частини переговорів має засвідчити компетентність учасників переговорного процесу, їх уміння орієнтуватися у ситуації невизначеності або зміни умов, аргументовано доводити правильність пропонуваних варіантів розв'язання проблеми.

➤ **Тактична підготовка.** Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Існує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі. Поширеною є точка зору, що до партнера потрібно ставитися жорстоко, конфронтаційно.

Якщо перший підхід хибує некритичним ставленням до протилежної сторони, то другий – надмірною упередженістю, егоїстичністю, а тому обидва не можуть претендувати на конструктивність, а їх використання не може бути ефективним.

На етапі підготовки до переговорів слід дотримуватися, з погляду психології управління, таких рекомендацій:

1. Враховувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції (людина, піддавшись емоціям, стає беззахисною й вразливою), бути готовим, що в переговорах майже завжди поєднуються психологічні та соціальні чинники.

2. Зважати на особливості організаційної підготовки до переговорів, формувати делегацію, враховуючи при цьому психологічну сумісність її учасників. У ділових зустрічах, індивідуальних розмовах уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів.

3. Особливо ретельно слід готувати зміст, чітко усвідомити мету переговорів, підготувати і всебічно осмислити сутність пропозицій, ґрунтовно вивчити особистісно-ділові якості партнера по переговорному процесу.

4. Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Спрогнозувати тактику, стратегію, що здатні вплинути на позицію партнерів у переговорах. Знаючи власну мету і мету партнерів, спрогнозувати ймовірний результат, методи його досягнення, можливі альтернативи.

Підготовчий етап має засвідчити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність делегацій до дій. Однак підготовка до переговорів не є самоціллю, оскільки заздалегідь усе продумати і прорахувати неможливо [6].

• **Переговорний процес.** Це момент істини у переговорному процесі, під час якого опрозорюються інтереси учасників та аргументи, якими вони користуються, відбувається конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

1. *Підготовка до переговорів.* Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників. Починається він з того моменту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити і розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії й співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції.

Увага: як би добре не була проведена підготовка, завжди залишається ряд нез'ясованих моментів.

На першому етапі необхідно: з'ясувати незрозумілі моменти в позиції партнера (вислухавши його і задавши йому питання).

Увага:

типові помилки

затягування етапу уточнення (надто детальне з'ясування малозначущих деталей). Результат: втрата переговорного темпу і, можливо, втрата партнера

не з'ясування важливих деталей. Результат: різня трактування домовленостей, можливий конфлікт з партнером

2. *Обговорення проблеми* (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив).

Головним на цьому етапі є аргументація пропонованих рішень.

Доцільно: основну увагу при аргументації, приділяти взаємній вигоді у разі прийняття того чи іншого рішення.

На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів по переговорах. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань.

3. *Узгодження позицій і вироблення домовленостей.* Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони.

Доцільно: спочатку узгодити спільні контури домовленостей (виробити спільну формулу). Потім обговорити деталі. Ця тактика економить час. Однак перш ніж слідувати їй, необхідно на це отримати згоду партнера.

На заключному етапі сторони приступають до редагування тексту.

***Увага:** вказані етапи не обов'язково є чітко розмежовані. Однак, в цілому послідовність у вирішенні задач при веденні переговорів має зберігатись.*

•Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності переговорів. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера.

Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів. Як правило, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіху переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їх подоланню;
- що не було враховано під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними;
- які несподіванки виникли у процесі переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну часу, місця, ступеня та учасників її реалізації;
- чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;
- які принципи ведення переговорів можливо та потрібно використати на інших переговорах, чому.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними. Вдалими можна вважати переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їх результати як взаємний вииграш. Про успішність їх свідчить знайдений спосіб розв'язання проблеми, готовність учасників переговорного процесу виконати взяті зобов'язання [6].

ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Одна і та сама стратегія ведення переговорів може бути втілена в різних тактиках.

Тактика (грец. *taktika* – мистецтво командування військом) – система послідовних дій, яка сприяє реалізації загального плану переговорів, досягненню накресленої цілі.

Ця система здійснюється за допомогою певних тактичних прийомів.

Тактичний прийом – конкретна форма загальної системи послідовних дій, яка спрямована на реалізацію окремих завдань переговорів.

Тактичні прийоми ведення переговорів мають різну спрямованість. Вони залежать від психологічних особливостей конкретних суб'єктів взаємодії, їхньої системи ціннісних установок, а також від соціокультурного та етнопсихологічного контексту переговорного процесу [6].

Тактичні прийоми ведення переговорів

У дослідженнях, присвячених переговорного процесу, особлива увага приділяється **впливу на опонента** і використання при цьому різного роду прийомів [9].

➤ **Прийоми, що використовуються при позиційному торзі:**

1. **Завищення вимог.** Опоненти починають переговори з висунення значно завищених вимог, на виконання яких вони і не розраховують. Після цього опоненти відступають до більш реальним вимогам за допомогою серії здаються поступок. Однак при цьому домагаються реальних поступок від протилежної сторони. Якщо ж початкове вимога є надмірно завищеними, то воно швидше за все буде розцінено як неправомірне і не викличе у відповідь поступок.

2. **Розстановка хибних акцентів у власній позиції** полягає в тому, щоб продемонструвати крайню зацікавленість у вирішенні будь-якого незначного питання, а в подальшому зняти вимоги по даному пункту. Такого роду дії виглядають як поступка, що викликає відповідну поступку опонента.

3. **Вичікування** використовується, щоб змусити опонента першим висловити свою думку, а потім, в залежності від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

4. **«Салямі»**. Інформація надається опонентові маленькими порціями. Цей прийом використовується для того, щоб отримати якомога більше відомостей від опонента або затягнути переговори.

5. **«паличної» доводи** використовуються в тих випадках, коли один з учасників переговорів відчуває труднощі з контраргументацією або бажає психологічно придушити опонента. Суть цього прийому полягає в тому, що в якості аргументу апелюють до вищих цінностей і інтересам, починаючи з висловлювань типу: «Ви розумієте, на що ви поїсти?!»

6. **«Навмисний обман»** використовується або для досягнення, або для уникнення будь-яких наслідків і є:

- спотворення інформації;
- повідомлення завідомо неправдивої інформації;
- відсутність повноважень для прийняття рішень з тих чи інших питань;
- відсутність намірів виконувати умови угоди.

7. **Висування підвищених вимог**. Якщо один з учасників переговорів погоджується з внесеними пропозиціями, інший учасник може вдатися до висування все нових і нових вимог.

8. **Висування вимог в останню хвилину** – прийом використовується в кінці переговорів, коли залишається тільки укласти угоду. У цій ситуації один з учасників висуває нові вимоги, розраховуючи на те, що його опонент піде на поступки заради збереження досягнутого.

9. **Подвійне тлумачення**. При виробленні підсумкового документа одна зі сторін «закладає» в нього формулювання з подвійним змістом. Згодом такий прийом дозволяє трактувати угоду в своїх інтересах.

10. **Надання тиску на опонента** застосовується з метою домогтися від нього поступок і змусити погодитися на запропоноване рішення. Реалізувати такий прийом дозволяють:

- вказівка на можливість припинення переговорів;
- демонстрація сили;
- пред'явлення ультиматуму;
- попередження про наслідки, неприємних для опонента.

➤ **Прийоми, використовувані при конструктивних переговорах**. Якщо використання першої групи прийомів демонструє ставлення до опонента як до супротивника, то друга група прийомів орієнтована на партнерський підхід.

1. **Поступове підвищення складності обговорюваних питань**. Обговорення починається з тих питань, які викликають найменші

розбіжності, а потім учасники переговорів переходять до більш складних проблем. Використання цього прийому дозволяє уникнути активної протидії сторін з самого початку переговорів і сформувати сприятливу атмосферу.

2. **Поділ проблеми на окремі складові.** У проблемі виділяються окремі аспекти, за якими поступово досягається взаємна згода.

3. **Винесення спірних питань «за дужки»** використовується, якщо виникають труднощі з досягненням угоди з усього комплексу проблем. Спірні питання не розглядаються, що дозволяє досягти часткових домовленостей.

4. **«Один ріже, інший вибирає»** – прийом заснований на принципі справедливості розділу: одному надається право розділити (спірне майно, повноваження, територію, функції тощо), а іншому – вибрати з двох частин одну. Сенс цього прийому полягає в наступному: перший, побоюючись отримати меншу частку, буде прагнути до того, щоб розділити максимально точно.

5. **Підкреслення спільності.** Вказуються ті аспекти, які об'єднують опонентів:

- зацікавленість у позитивному результаті переговорів;
- взаємозалежність опонентів;
- прагнення уникнути матеріальних і моральних втрат;
- наявність тривалих відносин між сторонами.

➤ **Прийоми, що носять двоїтий характер.** Можна виділити і третю групу прийомів, які подібні за своїм прояву, але мають різний зміст в залежності від того, в рамках якої стратегії використовуються.

1. **Випередження заперечень** – прийом зводиться до того, що учасник переговорів, початківець обговорення, вказує на свої слабкі сторони, не чекаючи, коли це зробить опонент. Використання даного прийому в рамках торгу певною мірою вибиває у опонента ґрунт з-під ніг і викликає необхідність коригування доводів «на ходу». При прагненні вести конструктивні переговори даний прийом сигналізує про бажання уникнути гострої конфронтації, визнання певної правомірності претензій опонента.

2. **Економія аргументів** полягає в тому, що всі наявні аргументи висловлюються не відразу, а поетапно. Якщо учасники переговорів орієнтуються на позиційний торг, то цей прийом дозволяє їм «притримати» частину аргументів, щоб використовувати їх в скрутній ситуації. При веденні конструктивних переговорів має місце інший варіант даного прийому. Економія аргументів полегшує сприйняття інформації, дозволяє уникнути ігнорування того чи іншого аргументу опонентом.

3. **Повернення до дискусії** – прийом зводиться до того, що питання, які вже обговорювалися, знову виносяться на порядок денний. У ситуації торгу цей прийом використовується для того, щоб затягнути переговорний процес. Учасники переговорів, що орієнтуються на партнерський підхід, використовують цей прийом в тому випадку, якщо для когось із них питання дійсно залишився незрозумілим.

4. **Пакетування** полягає в тому, що кілька питань пов'язуються і пропонуються до розгляду разом (у вигляді пакету). «Пакет» в рамках торгу включає як привабливі, так і мало прийнятною для опонента пропозиції. Таку «пакетну угоду» називають «продажем в навантаження». Сторона, яка пропонує «пакет», виходить з того, що опонент, зацікавлений в декількох реченнях, прийме і інші. В рамках конструктивних переговорів цей прийом має інший зміст. Тут «пакет» орієнтований на ув'язку інтересів з можливим вииграшом для всіх учасників.

5. **Блокова тактика** використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні своїх дій з іншими учасниками, які виступають єдиним блоком. Якщо опоненти орієнтуються на партнерський підхід, то цей прийом дозволяє спочатку знайти рішення для групи учасників і тим самим полегшити пошук кінцевого рішення. При позиційному торзі прийом блокової тактики використовується для об'єднання зусиль, які блокують реалізацію інтересів протилежної сторони.

6. **«Відхід» (тактика уникнення)** може виражатися в перекладі обговорення на іншу тему або інше питання, а також у проханні відкласти розгляд проблеми. В рамках позиційного торгу застосовується з метою:

- не дати опонентові точної інформації;
- не вступати в дискусію, якщо, наприклад, позиція з даного питання погано опрацьована;
- відхилити в непрякій формі небажане пропозицію;
- затягнути переговори.

Учасники переговорів на основі взаємного врахування інтересів використовують «догляд» в тих випадках, коли необхідно обміркувати пропозицію або узгодити питання з іншими особами.

Підсумкова оцінка тактичних прийомів. Характеристика тактичних прийомів, використовуваних на різних етапах ведення переговорів, дозволяє звернути увагу на важливий аспект, який відрізняє одні прийоми від інших. Цей критерій – **мета, заради досягнення якої використовується той чи інший прийом**. І ці цілі полягають або в бажанні полегшити досягнення взаємовигідного результату, або в прагненні до одностороннього виграшу.

У першому випадку дії учасників переговорів говорять скоріше про щирість і відкритість, а використовувані при цьому тактичні прийоми

коректні. Якщо ж опоненти орієнтовані на отримання односторонніх переваг, то їх дії часто носять прихований характер. Прийоми, які при цьому використовуються, називають по-різному: неприпустимими, спекулятивними, недозволеними. Але найточніше їх суть відображає термін «**маніпулятивні**». Маніпуляцію можна визначити як вид психологічного впливу, спрямованого на приховане спонукання іншого до здійснення певних дій.

Для того щоб нейтралізувати маніпулятивний вплив, перш за все, необхідно знання прийомів такого впливу і своєчасне їх виявлення.

СТИЛІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

У переговорному процесі кожна із сторін обирає свій стиль поведінки. Конфліктологія виділяє чотири таких стилі ведення переговорів:

Жорсткий стиль. Відповідає стратегії суперництва. Ведучи переговори у цьому стилі, ви непохитно наполягаєте на своїх вимогах, не йдете на поступки, домагаєтеся перемоги, чинячи тиск на опонента і не проявляючи ніякої турботи про задоволення його інтересів. Результат, на який ви розраховуєте, виражається формулою «виграш-програш» (тобто ваш виграш і його програш). Головна небезпека такого стилю переговорів у тому, що якщо опонент буде дотримуватися того ж, то результат, швидше за все, буде виражатися іншою формулою: «програш-програш» (тобто і ви, і ваш опонент опинитеся у програві: взаємоприйнятний вихід із конфлікту не буде знайдений).

М'який стиль. Відповідає стратегії пристосування. Цей стиль ведення переговорів припускає, що налагодження добрих відносин з опонентом для вас важливіше, ніж відстоювання зайнятої вами в конфлікті позиції. Ви проявляєте поступливість, йдете назустріч бажанням опонента. Результат переговорів у цьому стилі може бути представлений формулою «програш-виграш». Але якщо ваш опонент, зі свого боку, теж обере цей стиль переговорів, то він на ваші поступки відповість своїми, і в результаті може вийти «виграш-виграш».

Торговий стиль. Цей стиль відповідає стратегії компромісу. Ви прагнете домогтися вигідного для вас результату, зробивши мінімум поступок опонентові, необхідних для того, щоб він погодився задовольнити ваші головні вимоги. Ви повинні йти назустріч інтересам партнера, «виторговуючи» у нього поступки на вашу користь. Результат таких переговорів може бути різним: «виграш-програш», якщо ви зумієте наполягти на своєму і змусити опонента погодитися на не дуже вигідні для нього умови; «програш-виграш», якщо це зуміє зробити він; «виграш-виграш», якщо угода виявиться обоюдно вигідною, і «програш-програш», якщо після укладення угоди виявиться, що вона принесла збиток і вам, і вашому опонентові.

Співробітницький стиль. Цей стиль переговорів відповідає стратегії співробітництва. Ви ставите своєю метою максимально задовольнити як свої

власні інтереси, так і інтереси опонента. Оскільки ви проявляєте турботу про його інтереси, остільки можна сподіватися, що він підтримає ваші зусилля знайти взаємовигідне рішення спору. Результат, на який ви розраховуєте – це «виграш-виграш». Якщо ви проявите достатній рівень володіння мистецтвом ведення переговорів, правильно застосуєте методику переговорного процесу в даному стилі і необхідну винахідливість, то ймовірність досягнення такого результату досить висока [4].

Підходи до ведення переговорів

<i>М'ЯКИЙ ПІДХІД</i>	<i>ЖОРСТКИЙ ПІДХІД (ТОРГ)</i>
учасники – друзі	• учасники – противники
мета – угода	• мета – перемога
• робити поступки для культивування відносин;	• вимагати поступок для продовження відносин;
• м'який курс у відносинах з людьми і при вирішенні проблеми;	• жорсткий курс у відносинах з людьми і вирішенні проблеми;
• довіряти іншим;	• не довіряти іншим;
• легко міняти свою позицію;	• твердо дотримуватися позиції;
• робити пропозиції;	• погрожувати;
• допускати втрати заради угоди;	• вимагати поступок як плати за угоду;
• шукати рішення, на яке ВОНИ підуть;	• наполягати на своїй позиції;
• наполягати на угоді;	• намагатися виграти змагання волі;
• уникати змагань волі;	• застосовувати тиск.
• піддаватися тиску.	

ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД

(спільний із партнером аналіз проблеми)

учасники разом вирішують проблему
мета – розумний результат, досягнутий ефективно
• відокремити людей від проблеми;
• дотримуватися м'якого курсу у відносинах з людьми; але жорсткого під час вирішення проблем;
• продовжувати переговори, незалежно від ступеня довіри;
• концентруватися на інтересах, а не на позиціях;
• аналізувати інтереси;
• розробити ряд варіантів: вирішувати пізніше;
• наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв;
• використовувати критерії, які не відносяться до змагання волі;
• бути відкритим для доводів, уступати доводам, а не тиску.

Тактичні прийоми

При м'якому підході

- 1) прийняття практично будь-яких пропозицій партнера;
- 2) суттєві поступки;
- 3) пряме «відкриття ваших карток».

При жорсткому підході (торзі)

- 1) завищення початкових вимог;
- 2) розміщення помилкових акцентів у власному положенні;
- 3) вимагання;
- 4) поставити партнера у відчайдушну ситуацію;
- 5) ультиматум вимог;
- 6) погрози;
- 7) пред'явити вимоги щодо збільшення;
- 8) «салями»;
- 9) надання завідомо неправдивої інформації (блеф);
- 10) відмова від власних пропозицій;
- 11) Подвійна інтерпретація.

У спільному з партнером аналізі проблеми (принциповий підхід)

- 1) ретельний аналіз проблеми;
- 2) визначення моментів, які об'єднують учасників;
- 3) поступове збільшення складності проблем, які необхідно вирішити;
- 4) розробляти та вносити пропозиції, які б сприяли реалізація взаємних інтересів;
- 5) поділ проблеми на окремі складові.

Зазвичай на переговорах реалізуються елементи різних підходів. Є елементи різних підходів до переговорів, але важливо, який підхід переважає. Вибір переважаючого підходу залежить від обох учасників.

Бажано намагатися більше зосередитися на спільному аналізі проблеми.

Якщо партнер не налаштований на конструктивний діалог:

- спробуйте самі бути конструктивними, не намагаючись перемогти свого партнера;
- створіть ділову атмосферу переговорів;
- запропонуйте паузу в переговорах, під час яких проводяться неформальні зустрічі та консультації;
- розгляньте інші альтернативи (наприклад, аналогічні переговори з іншим партнером).

НАЦІОНАЛЬНІ СТИЛІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Орбан-Лембрик Л. Е. зазначає, що в основі ідентифікації національних стилів домінують особливості ділового спілкування представників певних країн, а не національностей. Наприклад, китаєць, який проживає у Сполучених Штатах Америки та представляє на переговорах американську сторону, певною мірою може зберегти у своїй поведінці особливості китайського національного характеру, але загалом його стиль буде мати більше ознак американського, оскільки на його становлення впливають і етнопсихологічні особливості особистості, і соціокультурний контекст.

Абсолютно об'єктивно описати національний стиль ділового спілкування неможливо, оскільки на його становлення впливають стереотипи сприйняття національних особливостей певних народів.

Аналізуючи їх, слід враховувати ціннісні орієнтації, установки, особливості сприймання, мислення, поведінки представників певних національностей, найхарактерніші тактичні прийоми, механізми прийняття рішень. Важливо зважати й на те, що людина легше сприймає розбіжності в світосприйнятті, поведінці представників далекої культури і значно критичніше – представників близьких народів.

Американський стиль ділового спілкування. Головна особливість цього 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 їх національно-психологічні особливості – діловитість і практичність у розв'язанні проблем. Діловитість американці тлумачать як організованість, чіткість, детальне знання справи, вміння знаходити найраціональніші рішення, практичність – як уміння здобувати вигоду на переговорах. Водночас їхня самовпевненість, завищена оцінка своїх сил і можливостей іноді має наслідком надмірний егоцентризм на переговорах, який проявляється у намаганні, щоб протилежна сторона керувалася тими правилами, що й вони. Це може викликати непорозуміння, спротив щодо такої поведінки.

Під час формування делегації вони керуються передусім критерієм компетентності, професіоналізму кандидатур. Важливе значення надають висвітленню переговорів та їх наслідків у засобах масової інформації.

Англійський стиль ділового спілкування. 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. Однією з рис національної психології англійців вважають високий практицизм, зокрема й у спілкуванні. Будь-які переговори вони розглядають з точки зору практичного застосування їх конкретних результатів. На переговорах поведуться привітно, порядно, без натяку на фамільярність. Англійці вважають, що успіх на переговорах залежить від позиції партнера, від обопільного намагання знайти найкраще рішення. Саме тому скрупульозно, прагматично готують їх.

Під час переговорів вони спокійні, врівноважені, уникають гострих кутів, але не байдужі, не бездіяльні. Водночас їм властиві гнучкість, уважне ставлення до ініціативи протилежної сторони. Дбаючи про оптимальне сприйняття їх переговорної культури, потрібно навчитися розпізнавати за зовнішньою стриманістю їх емоційність та душевне сприйняття навколишнього світу. Попри певну некомунікабельність, вони не індивідуалісти. В житті англійців особливу роль відіграють традиції, які впливають на їх участь у будь-яких справах, у тому числі й у спілкуванні. Певною мірою особливість стилю ділового спілкування англійців відображає такий вислів: «Якщо американець – раб стандарту, то англієць – раб своїх традицій».

Японський стиль ділового спілкування. Стрижневими елементами японського стилю ділового спілкування є пунктуальність, точність, обов'язковість, етичний прагматизм, ввічливість. Ці особливості кореняться в національній психології японців, найхарактернішими ознаками яких є підкорення слабкого сильному, повага до традицій, поклоніння перед авторитетом, 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. Всі ці якості по-різному впливають на поведінку японців під час переговорів. У Японії людина, спілкуючись з іншими представниками свого кола, своєї групи, ставить себе нижче. Це створює ілюзію відсутності відчуття власної гідності. Насправді це не так. Гордість у японців пов'язана із почуттям обов'язку, усвідомленням свого призначення, соціальної позиції. А перебільшення позиції партнера під час спілкування вони розцінюють як вияв поваги, ввічливості, уважності. Зауваживши, що партнер робить їм великі поступки, японці, як правило, відповідають тим самим. На переговорах із слабким партнером можуть вдатися до погроз. Традиційну їх усмішку при спілкуванні розцінюють як заохочення до взаємодії, зацікавленість змістом розмови, водночас у такий спосіб вони захищають свою ауру, своє «Я» від зовнішніх подразників. У розмові стримують свої амбіції, виявляють увічливість, уникають категоричних формулювань. Найчастіше при оприлюдненні своєї точки зору користуються формулою: «Мені здається, що...», а не категоричним «Я вважаю, що...», у повсякденному житті – «Чи не встанете Ви...», а не «Будь ласка, встаньте...». Така форма звертання, на їх

думку, не містить примусу, передбачає свободу вибору. Під час розмови дивляться частіше в шию, ніж в обличчя. Так вони намагаються не образити співрозмовника недоречним чи необачним поглядом.

На переговорах японці приділяють багато уваги розвитку особистих стосунків із партнерами.

В особистих контактах для них немає дрібниць. Пильність, пунктуальність, уважність, ввічливість, обов'язковість, дотримання норм етикету – все це відіграє неабияку роль у виробленні ставлення японців до партнера. 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.

Французький стиль ділового спілкування. 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, схильність до яскравих висловлювань, емоційне ставлення до всього національного.

Динамічний темперамент французів зумовлює особливості їх поведінки під час спілкування. Намагаючись скоріше досягнути цілі й довіряючи своїй природній гнучкості, вони діють швидко, традиційно орієнтуючись на логічні докази, загальні принципи. Саме тому жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. На переговорах вони 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 як офіційній). Під час спілкування люб'язні, ввічливі, дотепні. Іноді у своїй поведінці схильні до крайнощів: хоробрість доводять до зухвалості, волелюбність – до непокори. Певне раціональне зерно щодо особливостей французького стилю ділового спілкування закладене в такій формулі: «Не існує двох французів, які б однаково визначили свою суть».

Німецький стиль ділового спілкування. 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 виробляють 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.

Вихід ситуації за передбачувані межі, руйнування заздалегідь сконструйованого плану переговорів, виникнення непрогнозованих конфліктів можуть дезорганізувати їх поведінку на переговорах, спричинити труднощі у спілкуванні. Особливості спілкування з німцями виявляються, з одного боку, в їх увічливості та доступності, а з другого – у труднощах встановлення контактів з ними через їхню скритність. Разом з тим німці вразливі й відносно легко піддаються навіюванню. Однак це поширюється лише на факти, розрахунки, інші практичні цінності.

Китайський стиль ділового спілкування. 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. Витоками його є особливості психології китайського народу, господарської, ділової, етичної культури. Формування психології населення Китаю зумовлене своєрідністю історичного, соціокультурного, економічного, географічного розвитку країни. Значно вплинуло на неї конфуціанство як філософська, релігійна, етична система. Китайців характеризують дисциплінованість, залежність індивіда від групи, згуртованість на основі чіткого розподілу ролей, витримка, терпимість, співчуття й співпереживання у міжособистісних відносинах.

У спілкуванні з особами свого кола розмовляють швидко, обриваючи кінцівки фраз, слів, насичуючи мову жаргонізмами. В офіційній обстановці їх мова стримана, дещо формалізована стереотипними фразами, артикуляція є чіткою і виразною, міміка й жести – мінімальними. Вербальна й невербальна поведінка китайців має, як правило, етикетний характер. Тому, готуючись до переговорів з китайськими партнерами, потрібно враховувати загальновизнані в їх етнічному утворенні особливості мовного етикету. 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. Комунікативна поведінка китайців зумовлена своєрідністю етнічної психології, її характеризують яскраво виражена церемонність, стриманість, приховування справжніх намірів, статечність, поважність, схильність до захоплення «штампами ввічливості». Ця специфіка виявляється і на переговорах. Для них важливе дотримання процедурно-смыслових етапів, зокрема попереднє уточнення позицій, їх обговорення, підбиття підсумків. На попередньому етапі китайці звертають особливу увагу на зовнішній вигляд, манеру поведінки партнерів, виокремлюють людей із вищим статусом і тих, що симпатизують їм. Завдяки цим людям вони намагаються впливати на позицію протилежної сторони. Особливістю китайських делегацій є велика кількість експертів.

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. Спосіб мислення китайців на переговорах є практичним, позбавленим непотрібних ускладнень. Вони надають перевагу простим інтелектуальним конструкціям, рідко користуються абстрактними принципами. Часто вдаються до надбань народної мудрості («Не забувай минулого, воно – вчитель майбутнього», «Прийшло щастя – будь пильним, прийшло горе – будь стійким», «Тому, хто не відчув гіркоти життя, ніколи не оцінить насолоди від нього»).

Загалом китайському стилю ділового спілкування властиві такі особливості:

- обумовленість спілкування етнічними стереотипами і ціннісними орієнтаціями, етнокультурними особливостями сприймання й мислення, що сформувало в їх психічному складі такі риси, як консерватизм і прагматизм, поклоніння перед догмою й авторитетом, повага до віку та ін.;

- орієнтація на групі, а не індивідуальні цінності, переважний вплив групових еталонних моделей спілкування на комунікативні процеси;

- повага до людини. Під час спілкування китайці демонструють, що вважають співрозмовника розвиненим та освіченим, навіть якщо це не так;

- стриманість у розмові з малознайомими людьми. Якщо, наприклад, під час спілкування японець нахиляється вперед, тіло його рухливе, особливо м'язи обличчя, то китаєць, навпаки, у всьому спокійний, розмовляти голосно вважає недопустимим. Китайці не дивляться на співрозмовника прямо, оскільки вважають, що так роблять тільки вороги. Це іноді призводить до непорозуміння: зауваживши відведений погляд китайця, його починають підозрювати в нещирості та неуважності до себе. Насправді – це звичка, традиція, за якою добрих людей свердлили очима непристойно;

- ввічливість під час бесіди. Вона не є простою формальністю, зовнішньою формою поведінки, їй властиві люб'язність, уміння поставити себе на місце іншого, скромність, повага до співрозмовника.

Арабський стиль ділового спілкування. 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 з національною незалежністю. Серед усіх форм і типів взаємодії перевагу надають торгу.

Переговори із представниками іншої країни є вимогливим іспитом для менеджера щодо глибини його знань, ерудиції, загальної культури. Вони

потребують цілеспрямованої підготовки, зорієнтованої на оптимальну комунікативну взаємодію з представниками конкретної країни. На переговорах не доцільно наслідувати їх стиль. Краще, коли кожна із сторін буде намагатися зрозуміти партнера та його пропозиції, а знання національного стилю може бути лише своєрідним орієнтиром у цьому [6].

Використана та рекомендована література

1. Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
2. Вороніна М. С. Культура спілкування ділових людей: Посіб. для студ. К. : Кондор, 2009. 453 с.
3. Гриценко Т. Б., Іщенко Т. Д., Мельничук Т. Ф. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
4. Кармін А. С. Конфліктологія, Видавництво «Лань», 1999. 448 с.
5. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с.
6. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
7. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 356 с.
8. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.
9. Ратників В. П. Ділові комунікації. К., 2014. 527 с.
10. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу Навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.
11. Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування: Курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2003. 208 с.
12. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
13. Яремчук С.С. Тренінг організації ведення переговорів. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. 108 с.

ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА НАРАД

- Планування та складання презентації
 - Наради та їх проведення
-

ПЛАНУВАННЯ ТА СКЛАДАННЯ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

У процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації.

Презентація (від англ. *present* – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. організації.

Будь-яка презентація має на меті переконати слухачів в необхідності та доцільності певного продукту, ідеї чи послуги.

Американський популяризатор презентаційної справи Д. Желязни запропонував цікаву ідею: визначити конкретніше, у чому, власне, клієнт (слухач) може бути правий? Або точніше, чи є у слухача на презентації будь-які інші права, крім права (і обов'язка) уважно слухати оратора? Одержаний результат Д. Желязни жартівливо назвав «Білль про права слухача». У трохи скороченому вигляді він виглядає наступним чином.

Слухач має право:

про цілі презентації

- знати, які дії або висновки від нього очікуються в результаті презентації;
- знати причини, за якими його запросили на презентацію.

про повагу

- брати інтелектуальну участь у презентації та її результатах;
- на час для роздумів і гарантію, що його не будуть змушувати прийняти рішення негайно;

- на чесність, якщо ви не можете відповісти на його питання;
- «проголосувати ногами» і піти з погано підготовленої презентації.

про час

- знати заздалегідь, скільки часу триватиме презентація;
- на пунктуальність: презентація повинна вчасно початися і закінчитися;
- на невеликі перерви в презентації, і не тільки в силу біологічних потреб.

про зміст

- знати тему і план презентації;
- знати, які рішення стоять на порядку денному, на чому базується ваша позиція і які факти її підтверджують;
- дізнатися важливу інформацію спочатку. Несподівані кінцівки залиште художній літературі;

про слайди

- вимагати якісного зображення на слайдах, щоб, не вдаючись до використання театрального бінокля, мати можливість прочитати будь-яке слово на будь-якій наочності;
- отримати пояснення складних діаграм і графіків.

про гнучкості

- зупинити презентацію для обговорення, щоб допомогти групі досягти загального розуміння;
- в будь-який момент ставити питання і своєчасно отримувати відповіді на них, замість того, щоб задовольнятися фразою «про це буде розказано далі».

про поведінку доповідача

- на можливість чути вас із найвіддаленішого кінця залу;
- бачити ваше обличчя, а не потилицю.

про кінцівки

- отримати чітке уявлення про підсумки презентації: про досягнуті домовленості і про те, що буде відбуватися далі;
- розраховувати на значимість і результативність презентації, адекватні витраченому часу.

У цьому переліку «прав слухачів» по суті зафіксовані в дзеркальному відображенні всі основні вимоги до коректної взаємодії доповідача з аудиторією. Якщо вони сумлінно оратором виконуються, то, як правило, презентація проходить успішно.

Основними перевагами презентації є [6]:

- доступність і різноманітність форм подачі матеріалу;
- висока інформативність матеріалу;

- можливість умілого використання безсумнівних переваг сучасних технічних засобів і забезпечення високої наочності наданої інформації;
- високий ступінь запам'ятовування інформації, яку презентують.

Будь-яка презентація має певний сценарій:

- вступ передбачає привітання учасників презентації та рекомендації ведучого;
- повідомлення про мету проведення презентації;
- визначення ключових моментів та заходів, що полегшують спілкування з аудиторією.

Особливу увагу необхідно звертати на початок презентації, оскільки в перші хвилини налагоджуються контакти із присутніми. Але не менш важливим є і завершення презентації, де потрібно дотримуватись певних правил:

- стислий огляд найважливіших моментів і аргументів презентації;
- подяка присутнім за участь у презентації;
- запитання та відповіді.

Презентацію завжди проводять у другій половині дня. У програмі презентації може бути передбачена прес-конференція, заздалегідь обумовлений обмін промовами. Вона може супроводжуватися концертними та естрадними номерами. Часто після офіційної частини презентації проводять фуршет або а-ля фуршет (залежно від кількості запрошених). Він триває близько півтори-дві години. Форма одягу чоловіків – звичайний щоденний костюм, для жінок – костюм або плаття. За час проведення презентації фахівці мають можливість детальніше ознайомитися із продукцією, обговорити шляхи співпраці та реалізації своїх інтересів [4].

Останнім часом все більшого поширення набуває таке поняття, як *символічний менеджмент*. Його завдання полягають саме у підготовці презентацій, інсценувань та інших акцій PR-кампанії, у формуванні корпоративної культури й стилю поведінки співробітників.

Презентація як одна із основних форм активної PR-кампанії фірми призначена для того, щоб її учасники добре запам'ятали запропоновану їм інформацію. Сама ж презентація повинна проходити не тільки у формі доповідей або усних повідомлень. Потрібно забезпечити її високу наочність, яскравість і незвичайність подачі, широко використовуючи наочні засоби подання інформації, зразки продукції, макети і т. ін.

Фахівцями сформульовані основні вимоги до проведення презентації [6].

- Доцільним є повторення основної інформації в основній частині доповіді або у висновках.

- Необхідний вибір цікавої, діючої, наочної й, бажано, незвичайної форми подачі матеріалу. Саме ця незвичайність форми буде сприйматися сама по собі й сприяти ефективному запам'ятовуванню її змісту.
- Концентрації уваги слухачів, а отже, і запам'ятовуванню ними інформації значною мірою сприяє ентузіазм і цілеспрямованість доповідача.
- Розуміння й запам'ятовування основної інформації добре забезпечує її оформлення в логічний або асоціативний ряди.
- Важливу роль у сприйнятті матеріалу, який презентується, відіграє наочність його подання, у тому числі широке використання схем, діаграм, графіків, таблиць.
- Високу ефективність результатів презентації можна забезпечити за допомогою умілого використання роздавального матеріалу.
- Презентаційна доповідь або повідомлення повинно відрізнятися чітким виділенням проблеми й способів її вирішення.
- Успіх презентації й запам'ятовування змістовної її частини значною мірою забезпечується вмілим використанням невербальних методів спілкування.

Грамотно організована й уміло проведена презентація сприяє успішному досягненню цілей презентації й всієї PR-компанії фірми, формуванню й підтримці її іміджу [3].

Особливості підготовки виступу на презентації:

- спочатку сказати декілька приємних фраз, щоб привернути до себе увагу присутніх, встановити психологічний контакт із ними;
- розповісти про власний досвід, пов'язаний із предметом презентації;
- використавши запитання, з'ясувати, наскільки аудиторія знайома з предметом презентації;
- зазначити, чому саме цих людей запрошено;
- окреслити хід проведення презентації і чітко визначити час, необхідний для цього;
- викласти в дохідливій формі проблему, розбивши її на декілька етапів;
- за допомогою запитань з'ясувати, як аудиторія зрозуміла сказане;
- використати аудіовізуальні та інші допоміжні засоби (таблиці, схеми, діаграми);
- сформулювати пропозиції до присутніх;
- показати, що саме кожен із присутніх може втратити, якщо не підтримає запропоновану ідею;
- роздати запрошеним підготовлені матеріали (буклети, проспекти, схеми) та маленькі сувеніри;

- з'ясувати, чи мають присутні якісь запитання і дати відповідь на них;

- висловити присутнім подяку за те, що вони надали можливість представити їм нову ідею, а також сподівання на подальше спілкування і взаємодію.

Організаторам презентації потрібно докласти максимум зусиль, щоб зацікавити присутніх, якомога тісніше об'єднати їх і обов'язково встановити з аудиторією діалог. Тоді можна розраховувати на позитивне ставлення присутніх до предмета презентації, а відповідно – на подальше спілкування [1].

Презентація – це особливий, специфічний тип ділового прийому, але його правила майже нічим не відрізняються від правил проведення ділової зустрічі та нарад.

ТИПИ ФУНКЦІЇ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД

Нарада – це форма ділової комунікації, в якій обмін інформацією служить основою пошуку способів вирішення виробничих проблем і прийняття колективних рішень.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

На ефективність наради впливає [1]:

Оптимальна кількість учасників – 10-12 осіб.

(Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало).

Оптимальна тривалість оперативної наради – 20-40 хвилин.

(Слід встановити регламент наради (до 5 хвилин на виступ). Наради слід починати точно у встановлений час. Головуючий повинен зайняти своє місце за 3-4 хвилини до початку).

Якісний характер аудиторії – на нараду запрошуються ті співробітники, посадові особи, які компетентні в питаннях, що будуть обговорюватися.

Час для наради – найкращий, згідно з ергономічними дослідженнями, 10.00-11.00 година середи чи четверга.

Класифікація нарад [4]:

- за масштабами охоплення учасників (міжнародні, загальноукраїнські, регіональні, міські тощо);

- за видами діяльності (адміністративні, педагогічні, наукові тощо);

- **за періодичністю проведення** (щорічні, щоквартальні, щомісячні і навіть щоденні – так звані «оперативки», «летючки», «планерки» тощо);

- **за кількістю учасників** тощо.

В залежності від **основного завдання (мети)** наради поділяють на:

- оперативні (диспетчерські);
- інструктивні;
- проблемні.

Оперативні наради (диспетчерські) – скликаються для поточного аналізу справ і в більшості своїй вирішують задачу координації зусиль працівників або різних структурних підрозділів підприємства.

Інструктивні наради – мають на меті доведення до його учасників якої-небудь значущої інформації і чіткої послідовності дій щодо застосування даної інформації або рішенням породжуваних нею завдань.

Проблемні наради – спрямовані на колективний пошук оптимальних рішень будь-яких виробничих проблем.

Типові теми подібних нарад:

- вироблення стратегії і тактики розвитку організації;
- внутрішньо фірмове планування;
- мотивація праці;
- перегляд структурної організації підприємства;
- контроль якості роботи тощо.

Наради є найважливішою формою ділових комунікацій, виконують такі функції [4]:

- інформативна;
- організує (координуюча);
- пошукова активність (знаходження і прийняття рішень);
- оціночно-орієнтована (оцінюється не тільки стан справ, а й можливості, компетентність і рівень домагань рядових співробітників і керівників);
- залучення до управління ініціативних співробітників;
- попередження та вирішення конфліктів;
- інтегруюча (формування «єдиної команди»);
- контрольна та ін.

В залежності від виду і стилю проведення нарад «вага» і прояв цих функцій можуть відрізнятись.

Нарада – це досить складне комунікативне взаємодія, розгляд пов’язаних з його організацією проблем доцільно вести в тій самій послідовності, в якій здійснює свої дії організатор наради.

Наради забирають приблизно 20-30 % робочого часу працівників, тому їх організації і підготовки є надзвичайно важливими, оскільки дозволять забезпечити ефективне використання часу. Перевагою ділових нарад є те, що тут, як правило, присутні майже всі виконавці рішень. Крім того, протягом порівняно короткого часу колектив може висунути значно більшу кількість ідей, ніж окремий працівник. Велику роль відіграє керівник, оскільки наради зазвичай проводяться керівниками. Від рівня його підготовленості, розумового, психічного та морального розвитку залежить успіх зібрання.

Нарада будь-якого профілю містить основні підготовчі етапи: [2]

1. Визначення тематики порядку денного.
2. Приблизний склад учасників (у процесі підготовки список учасників уточнюється).
3. Дата, година початку і місце проведення.
4. Підготовка доповіді.
5. Проект рішення.
6. Регламент, процедура проведення і технічні засоби.
 - Для підсилення ефекту доцільно заздалегідь підготуватися і надіслати тези доповіді і список виступаючих у дебатах.
 - Техніка проведення наради, у якій беруть участь не більше 10-12 осіб, залежить від ділових якостей головуючого.
 - Ефективність наради залежить від часу проведення. Не рекомендується проводити наради перед початком робочого дня. Найкращий час – з 9 до 12 або з 16 до 18 год.
 - Краще збирати дві наради на тиждень по півгодини, ніж одну на годину.
 - Рішення наради протоколюються і документально оформляються.

Успіх наради, її ефективність багато в чому залежать від головуючого. На нараду потрібно запрошувати фахівців, рівень професійних знань і практичний досвід яких відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми [2].

Т. Чмут і Г. Чайка виокремлюють етичні підходи до забезпечення наради як форми колективного обговорення проблем:

- результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- моральні та психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь у обговоренні;
- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможними розв'язати поставлену проблему, а проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;

- усі висловлені на нараді думки мають бути ретельно проаналізовані та враховані;
- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію;
- обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувалися невимушено, без тиску з боку керівника;
- рішення, яке прийнято колегіально, але, як з'ясувалося потім, є помилковим, коригується шляхом нового колективного розгляду без пошуку винного за невдало винесену пропозицію.

Нарада — це важлива форма ділового спілкування, ефективність якої досягається за умови, коли її учасники дотримуються етичних, моральних норм, знайомі з правилами спілкування і дотримуються їх.

Використана та рекомендована література

1. Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 184 с.
2. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
3. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
4. Ратників В. П. Ділові комунікації. К., 2014. 527 с.
5. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. К. : УНВЦ «Рідна мова», 2003. 479 с.
6. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика : навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2006. 364 с.
7. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу Навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.
8. Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування: Курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2003. 208 с.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Розділ 1

Тема 1

Оберіть правильну відповідь

1. Сукупність психічних явищ і відносин в організації –це
 - а) об'єкт психології управління;
 - б) суб'єкт управління;
 - в) суб'єкт психології управління
2. До базових категорій психології управління НЕ належить:
 - а) особистість;
 - б) розвиток;
 - в) матерія
3. Принцип системності належить до:
 - а) галузових принципів психології управління;
 - б) загальних принципів психології управління;
 - в) організаційних принципів управління
4. Принцип єдності свідомості й діяльності передбачає:
 - а) визнання активного взаємозв'язку людини з навколишнім середовищем як необхідну умову її життєдіяльності;
 - б) забезпечення участі всіх представників управлінських відносин у компетентному обговоренні проблеми;
 - в) трактування професійної управлінської діяльності як процес досягнення індивідом цілей, пошуку способів здійснення планів

5. Метод одержання нового знання в контрольованих та керованих умовах

– це:

- а) спостереження;
- б) експеримент;
- в) інтерв'ю

6. Основні переваги анкетного методу опитування полягають у:

- а) можливості повторного звернення до об'єкта та упорядкованості інформації;
- б) охопленні масової аудиторії, зборі великого обсягу матеріалу та вивченні значної кількості управлінців;
- в) можливості конструювання моделі та перевірки її раціональності.

7. Інтерв'ю класифікують за

- а) змістом, технікою проведення, особливостями процедури, спрямуванням, способом організації.
- б) загальною значимістю, формою викладу, способом фіксації інформації, критерієм авторства;
- в) завданнями, що вирішуються, характером логічної структури, характером експериментальної ситуації, реальністю досліджуваних об'єктів.

8. Поширення ідей гуманізму у процесі управління відбувалось

- а) в епоху Відродження;
- б) у Стародавній Греції;
- в) в середині XIX ст.
- в) завданнями, що вирішуються, характером логічної структури, характером експериментальної ситуації, реальністю досліджуваних об'єктів.

9. Ідея про сродність праці, згідно з якою природа визначила людині природний нахил до певного виду діяльності лежить в основі вчення а) Михайла Грушевського;

б) Феофана Прокоповича;

в) Григорія Сковороди.

10. До сучасних концепцій управління належить:

а) концепція партисипативного управління;

б) школа біхевіоризму;

в) школа фордизму.

Тема 2

Оберіть правильну відповідь

1. Людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного – це

а) особистість;

б) індивід;

в) індивідуальність.

2. За характером діяльності особистість класифікують на такі типи:

а) інтровертний, екстравертний;

б) сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік;

в) гедоністичний, практичний, інтелектуальний, творчий або художній, альтруїстичний.

3. На практиці зустрічаються змішані форми прояву характеру, які поділяють на:

а) проміжні, амальгамні;

б) астеничний, атлетичний, пікнічний;

в) лабільний, демонстративний.

4. Індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності називаються

а) здібностями;

б) характером;

в) темпераментом.

5. Низька контактність, стриманість у стосунках, схильність до філософських роздумів характеризують

а) лабільний тип характеру;

б) сенситивний тип характеру;

в) інтровертивний тип характеру.

6. Висока тривожність, нерішучість, схильність до самоаналізу, до постійних сумнівів і мудрування характерні для

а) шизоїдного типу характеру;

б) психастеничного типу характеру;

в) епілептоїдного типу характеру.

7. Для конформного типу характеру притаманні

а) сумлінність, пунктуальність, схильність до аналітичної діяльності;

б) надмірна підпорядкованість і залежність від думки інших, брак критичності й ініціативності;

в) рекламування своєї роботи, прагнення до успіху

8. Здібності, що допомагають досягти високих результатів у певній області діяльності, називаються

а) природні;

- б) спеціальні;
- в) загальні.

9. Творча уява, увага, спостережливість належать до

- а) природних здібностей;
- б) спеціальних здібностей;
- в) загальних здібностей.

10. Про наявність загальної здібності до управлінської діяльності свідчать

- а) вміння керівника розв'язувати нестандартні завдання і проблеми, здатність мислити масштабно;
- б) вміння досягати успіх у певному виді діяльності;
- в) вміння спілкуватись у соціальному середовищі.

Тема 3

Оберіть правильну відповідь

1. Член групи, наділений найбільшим цінним потенціалом, котрий забезпечує йому провідний вплив у групі називається

- а) керівник;
- б) менеджер;
- в) лідер.

2. Риса, яка НЕ характеризує керівника, – це

- а) діяльність ґрунтується на формальних взаєминах;
- б) визначається негласно і стихійно;
- в) може впливати на людей через офіційні санкції.

3. Риса, яка НЕ характеризує лідера, – це

- а) діяльність ґрунтується на формальних взаєминах;

б) визначається негласно і стихійно;

в) будує спілкування на довірі.

4. Управлінська решітка Р. Блейка – Дж. Мутона ґрунтується на

а) аналізі різних комбінацій ступенів уваги до виробництва і людей;

б) аналізі поставлених цілей;

в) типах управлінської поведінки.

5. Діловому стилю керівника НЕ притаманні

а) налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;

б) зосередженість уваги на виконанні постанов, резолюцій;

в) конкретний розподіл прав і обов'язків працівників.

6. Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює

а) певні стилі спілкування з підлеглими;

б) певні характерологічні властивості;

в) стереотипи поведінки.

7. Три ключові навички для розвитку рис, необхідних для успішної управлінської діяльності, опанування культурою управління – це

а) ретроспектива, критичне мислення та прогнозування;

б) досвід, компетентність та комунікабельність;

в) творчість, комунікабельність, гнучкість.

8. Якості особистості керівника – це

а) наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки;

б) індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності;

в) найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

9. До суб'єктивних чинників, які впливають на ефективність управлінської діяльності відносять

- а) компетентність та комунікабельність;
- б) досвід, здібності і якості керівника;
- в) системність мислення та організаторські якості.

10. Чинник, що визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин називається

- а) емоційне лідерство;
- б) адаптаційна мобільність;
- в) контактність.

Тема 4

Оберіть правильну відповідь

1. Сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації називається

- а) соціальне управління;
- б) управлінська діяльність;
- в) ситуація.

2. Елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, та середовище, в якому існує й функціонує управління, – це

- а) умови, що впливають на розвиток особистості керівника;
- б) характеристики соціального управління;
- в) чинники, що зумовлюють необхідність управлінської діяльності.

3. До загальних функцій управління НЕ належить

- а) професійна підготовка;
- б) соціальна мотивація;
- в) соціальне прогнозування.

4. Функція «керівник-протекційно-захисна особа» означає

- а) уміння виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами;
- б) повноваження нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості;
- в) розробку і впровадження поглядів, цінностей, норм.

5. Недоліком групового прийняття управлінського рішення над індивідуальним є

- а) подолання стереотипів мислення;
- б) єдність думок;
- в) групова поляризація.

6. До етапів процесу розроблення та прийняття управлінського рішення НЕ належить

- а) врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали;
- б) всебічний розгляд альтернатив;
- в) остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.

7. Останнім етапом процесу розроблення та прийняття управлінського рішення вважають

- а) остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації;
- б) формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення;
- в) прийняття рішення та організація його виконання.

8. На судженнях, знаннях, попередньому досвіді ґрунтуються

- а) програмовані рішення;
- б) раціональні рішення;
- в) інтуїтивні рішення.

9. Перед прийняттям остаточного рішення доцільно

- а) знехтувати своїми почуттями, переживаннями, емоціями, інтуїцією;
- б) задовольнятися першим прийнятим рішенням;
- в) обговорити проблему з компетентними, досвідченими людьми.

10. У психологічному ракурсі ефективність управлінських рішень в умовах групи залежить від дотримання принципів

- а) одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей, погодження;
- б) абсолютної переваги керівника та оптимальної активності керівника;
- в) директивності, своєчасності та конкретності.

Тема 5

Оберіть правильну відповідь

1. Вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення, називається

- а) контроль;
- б) організація;
- в) планування.

2. Деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців – це

- а) план;
- б) стратегія;

в) місія.

3. Усі управлінські завдання розподіляють на значущі та малозначущі за

а) критерієм обізнаності;

б) ступенем функціональних витрат;

в) критерієм змісту.

4. Зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання – це

а) відповідальність;

б) делегування;

в) повноваження.

5. Повноваження делегують

а) певній особі, яка обіймає посаду;

б) посаді.

6. Консультативний, обслуговувальний, особистий – це типи

а) повноважень;

б) делегування;

в) відповідальності.

7. До принципів делегування повноважень НЕ належить

а) принцип звітності за відхиленнями;

б) принцип системності;

в) принцип єдиноначальності.

8. Проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини досліджував

а) А. Маслоу;

б) Е. Мейо;

в) Г. Марей.

9. Теорію сподівань покладено в основу

а) моделі Врума;

б) моделі Адамса;

в) моделі Портера-Лоулера.

10. До характеристик ефективної системи контролю належить

а) зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами;

б) зв'язок із винагородою;

в) підбір критеріїв та стандартів.

Тема 6

Оберіть правильну відповідь

1. Організаційна структура управління – це розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів тощо), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують:

а) діяльність керівника по відношенню до підлеглих;

б) субординацію між працівниками;

в) злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної праці.

2. Кожна організація має

а) формальні й неформальні структури;

б) високі та плоскі структури;

в) патерналістські та демократичні структури.

3. Основа (джерело) влади у автократичному типі організації – це:

а) загроза, покарання;

б) експертні знання;

в) узаконена влада, апелювання до традицій.

4. Основа (джерело) влади у авторитарному типі організації – це:

- а) загроза, покарання;
- б) експертні знання;
- в) узаконена влада, апелювання до традицій.

5. Ступінь прийняття індивідами групових еталонів називається

- а) макрокліматом;
- б) організованістю;
- в) референтністю.

6. Невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі, взаємодіють між собою, підзвітні один одному і можуть створити якісно новий продукт називається

- а) група;
- б) команда;
- в) структура.

7. Формальні відносини – це відносини «по вертикалі», тобто

- а) в системі «підлеглий – підлеглий»;
- б) в системі «формальна група – команда»;
- в) в системі «керівник – підлеглий».

8. Місце людини в системі суспільних відносин, що встановлюється за її правами, обов'язками і привілеями, називається

- а) соціальна роль;
- б) соціальний статус;
- в) соціальні очікування.

9. Система вимог до особистості, яка взяла на себе соціальну роль, називається

- а) соціальна роль;
- б) соціальний статус;
- в) соціальні очікування.

10. Групова динаміка – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують

- а) весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад;
- б) загальні закономірності спілкування та взаємодії в групі;
- в) єдність дій членів групи.

РОЗДІЛ 2

Тема 1

Оберіть правильну відповідь

1. Цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень називається

- а) влада;
- б) керівництво;
- в) управлінська діяльність.

2. До основних елементів забезпечення ефективного керівництва належить

- а) здатність нав'язувати свої цілі іншим людям;
- б) захист своєї думки;
- в) місце в ієрархії.

3. Підставами для одержання влади є

- а) освіта;
- б) соціальний статус;
- в) гендерна належність.

4. Влада підлеглих над керівником полягає у

- а) неформальних контактах з іншими працівниками;
- б) просуванні по службі;
- в) розширенні повноважень.

5. На традиціях і переконанні підлеглих у наявності в менеджера спеціальних знань, що дозволять йому задовольнити істотні потреби підлеглих ґрунтується

- а) експертна форма влади;
- б) еталонна форма влади;
- в) законна форма влади.

6. До особливостей особистості харизматичного лідера НЕ належить

- а) незалежний характер;
- б) гідна і вишукана манера;
- в) замкнутість.

7. У теорії менеджменту розрізняють три категорії авторитету:

- а) офіційний, особистісний і реальний авторитет;
- б) повний, харизматичний і еталонний авторитет;
- в) формальний, повний і експертний.

8. Інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик, називається

а) авторитет;

б) влада;

в) компетентність.

9. Авторитет статусу – це

а) моральний авторитет;

б) функціональний авторитет;

в) формальний авторитет.

10. Професійна компетентність є ядром

а) морального авторитету;

б) функціонального авторитету;

в) формального авторитету.

Тема 2

Оберіть правильну відповідь

1. Відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо) називаються

а) конфлікт;

б) позиції конфліктуючих сторін;

в) динаміка конфліктів.

2. До основних структурних елементів конфліктів належить

а) динаміка конфлікту;

б) функції конфлікту;

в) мотиви конфлікту.

3. Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії – це

- а) суб'єкт конфлікту;
- б) мотиви конфлікту;
- в) образ конфліктної ситуації.

4. До загальних причин конфліктів НЕ належать

- а) індивідуально-психологічні;
- б) персональні;
- в) соціально-психологічні.

5. Найбільшою помилкою керівника може стати

- а) намагання розв'язати конфлікт самотужки;
- б) ігнорування конфлікту;
- в) запровадження організаційних змін.

6. До об'єктивних факторів попередження конфліктів НЕ відносять

- а) забезпечення ресурсами;
- б) рівень технологій;
- в) володіння методами переконання.

7. Низька професійна підготовка проявляється у

- а) порушенні етики спілкування;
- б) нездатності прийняти адекватне рішення;
- в) помилках у висновках щодо конкретних ситуацій.

8. Істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до розв'язання називаються

- а) етапами конфлікту;
- б) динамікою конфлікту;

в) фазами конфлікту.

9. Етап, коли один із учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій, називається

а) виникнення і розвиток конфліктної ситуації;

б) початок відкритої конфліктної взаємодії;

в) розвиток відкритого конфлікту.

10. За своїм внутрішнім змістом конфлікти діляться на

а) вертикальні, горизонтальні і змішані;

б) раціональні і емоційні;

в) групові і міжособистісні.

Тема 3

Оберіть правильну відповідь

1. Управлінське спілкування – це

а) зв'язки відповідальної залежності, у які вступають між собою працівники в процесі виконання прямих службових і суспільних функцій;

б) сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації;

в) двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку.

2. На адміністративно-моральних нормах будується

а) субординаційне спілкування;

б) службово-товариське спілкування;

в) дружнє спілкування.

3. Службово-товариське спілкування характерне для

- а) спілкування між колегами;
- б) спілкування між керівниками і підлеглими;
- в) спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими.

4. В управлінському спілкуванні завжди присутня функція

- а) вироблення розпорядницької інформації;
- б) одержання зворотної (контрольної) інформації;
- в) вироблення оцінювальної інформації про підсумки реалізації завдання.

5. До класифікації рівнів функцій управління на інтегральному рівні НЕ належить

- а) регулятивна функція;
- б) соціально- педагогічна функція;
- в) спонукальна функція.

6. Амотивна функція спілкування полягає у

- а) встановленні контакту як стану спільної готовності керівника і підлеглого до прийому й передачі повідомлення та підтримки взаємозв'язку у формі взаємоорієнтації;
- б) стимуляції активності об'єкта управління, спрямування його на виконання тих або інших дій;
- в) збудженні в партнері необхідних емоційних переживань, а також змін за допомогою партнера переживань і станів ініціатора спілкування.

7. За взаємним статусом партнерів міжособистісне спілкування поділяється на

- а) вільне, ділове, ритуальне;
- б) співвіднесене і співпідпорядковане;
- в) безпосереднє і опосередковане.

8. Перцептивна сторона спілкування означає

- а) обмін інформацією;
- б) взаємодію;
- в) розуміння людини людиною.

9. Найбільш доцільною в управлінському спілкуванні є

- а) чотириелементна модель процесу спілкування А. О. Реана;
- б) модель Врума;
- в) теорія сподівань.

10. Когнітивно-інформаційне спілкування

- а) пов'язане із процесом прийому та передачі інформації, який здійснюється за допомогою знакових засобів;
- б) передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними;
- в) описує спілкування як процес обміну та регуляції на емоційному рівні.

Тема 4

Оберіть правильну відповідь

1. Спілкування, змістом якого є «справа», з приводу якої відбувається комунікативний процес, оптимізація певного виду діяльності – це

- а) вербальне спілкування;
- б) ділове спілкування;
- в) невербальне спілкування.

2. До етапів ділового спілкування НЕ належить

- а) обговорення проблеми і прийняття рішення;
- б) оцінка співрозмовника групи та орієнтація в ситуації;
- в) переконання і критика.

3. Неправильно використані факти – це типова помилка для етапу

- а) обговорення проблеми і прийняття рішення;
- б) оцінки співрозмовника групи та орієнтація в ситуації;
- в) встановлення контакту зі співрозмовником, групою.

4. Невербальна комунікація важливий прийом для етапу

- а) обговорення проблеми і прийняття рішення;
- б) оцінки співрозмовника групи та орієнтація в ситуації;
- в) вихід із контакту.

5. У ході ділового спілкування важливо постійно

- а) використовувати невербальну комунікацію;
- б) аналізувати і критикувати;
- в) контролювати власну поведінку.

6. Слухання з мінімальною підтримкою – це

- а) рефлексивне слухання;
- б) нерефлексивне слухання;
- в) пасивне слухання.

7. Правила поведінки, які регулюють прояви людських стосунків – це

- а) етикет;
- б) службовий етикет;
- в) культура ділового спілкування.

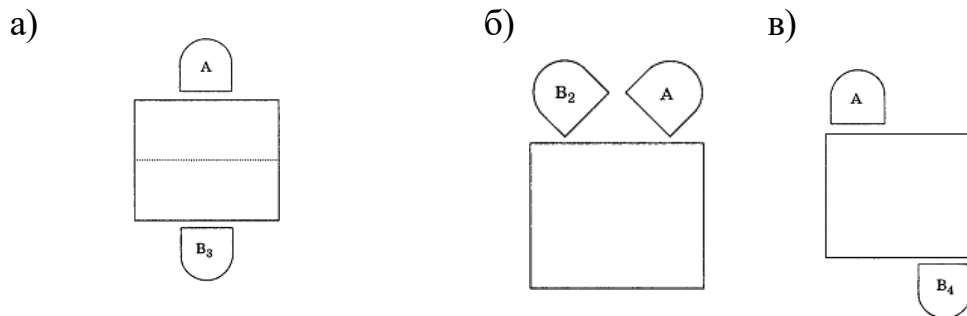
8. Проксеміка стосується

- а) якості голосу, його діапазону і тональності;
- б) вкраплення в мову емоцій, пауз, тощо;
- в) організації простору і часу спілкування.

9. Сучасне організаційно-технічне устаткування і правильне освітлення площі робочого столу важливі для

- а) зони особистої роботи;
- б) зони колегіальної діяльності;
- в) зони дружнього спілкування.

10. Для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом характерна позиція



Тема 5

Оберіть правильну відповідь

1. Переговори – це діяльність, що ґрунтується на відносинах

- а) «суб'єкт – суб'єкт»;
- б) «суб'єкт – об'єкт»;
- в) «суб'єкт – об'єкт – суб'єкт».

2. Переговори можна вважати успішними за умови

- а) налагодження контактів з партнерами;
- б) прийняття спільного рішення, що задовольняє усіх учасників переговорного процесу;
- в) вирішення проблеми.

3. Конфронтаційний підхід учасників переговорів має на меті

- а) перемогти;
- б) з'ясувати позицію партнера;
- в) проаналізувати проблему.

4. Узгодженням порядку денного і регламенту завершується

- а) змістова підготовка;
- б) організаційна підготовка;
- в) тактична підготовка.

5. Формування загального підходу до переговорів, їх цілей, завдань і позицій відбувається під час

- а) змістової підготовки;
- б) організаційної підготовки;
- в) тактичної підготовки.

6. Прийом «Салямі» використовується для того, щоб

- а) продемонструвати крайню зацікавленість у вирішенні будь-якого незначного питання;
- б) досягти або уникнути будь-яких наслідків;
- в) отримати якомога більше відомостей від опонента або затягнути переговори.

7. «Один ріже, інший вибирає» – це прийом, що використовують

- а) під час конструктивних переговорів;
- б) під час позиційного торгу;
- в) під час вичікування.

8. Стратегії компромісу відповідає

- а) м'який стиль;
- б) торговий стиль;
- в) співробітницький стиль.

9. Стратегії пристосування відповідає

- а) м'який стиль;
- б) торговий стиль;
- в) співробітницький стиль.

10. Пунктуальність, точність, обов'язковість, етичний прагматизм, ввічливість притаманні

- а) японському стилю ділового спілкування;
- б) англійському стилю ділового спілкування;
- в) арабському стилю ділового спілкування.

Тема 6

Оберіть правильну відповідь

1. Один із найпоширеніших, цікавих і одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології організації називається

- а) переговори;
- б) оперативна нарада;
- в) презентація.

2. Основна мета презентації – це

- а) переконати;

- б) прийняти рішення;
- в) провести переговори.

3. До основних переваг презентації НЕ належить

- а) інформативність матеріалу;
- б) різноманітність форм подачі матеріалу;
- в) визначення ключових моментів.

4. Доцільним є повторення основної інформації презентації

- а) в основній частині доповіді;
- б) у вступі;
- в) основній частині доповіді або у висновках.

5. Логічний або асоціативний ряди допомагають

- а) запам'ятати основну інформацію;
- б) зрозуміти схеми і діаграми;
- в) використовувати невербальні засоби спілкування.

6. На ефективність наради НЕ впливає

- а) тривалість;
- б) якісний характер аудиторії;
- в) класифікація нарад.

7. Наради класифікуються на міжнародні, загальноукраїнські, регіональні, міські тощо за

- а) видами діяльності;
- б) масштабами охоплення учасників;
- в) кількістю учасників.

8. Для поточного аналізу справ скликаються

- а) оперативні наради;
- б) інструктивні наради;
- в) проблемні наради.

9. Формування «єдиної команди» належить до

- а) координуючої функції нарад;
- б) інтегруючої функції нарад;
- в) функції залучення до управління ініціативних співробітників.

10. Найкращий час для проведення наради з 9 до 12 або з 16 до 18 год

- а) з 9 до 12 або з 16 до 18 год;
- б) з 9 до 12;
- в) до початку робочого дня.

ПРАКТИКУМ

ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Якось Наполеона запитали,
які найважливіші складові успіху.
Геніальність? Наполегливість?
Уміння вести за собою?
Він відповів просто і прямо:
"Практика! Практика! Практика!"

ВИВЧЕННЯ КАР'ЄРНИХ ОРІЄНТАЦІЙ («ЯКОРЯ КАР'ЄРИ») (Е. ШЕЙН)

Інструкція для учасників дослідження

Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку справа залежно від того, наскільки важливим або узгодженим з Вашими поглядами є кожне з таких суджень.

Текст опитувальника

Наскільки важливим є для Вас кожне з цих тверджень?

№ за/п	Твердження	Абсолютно виключно неважливо важливо
1.	Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Здійснювати спостереження і контроль за людьми на всіх рівнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Застосовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Працювати над проблемами, які видаються майже не вирішеними	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Створити і побудувати щось, що буде повністю моїм винаходом або ідеєю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Продовжити роботу за своєю спеціальністю, аніж отримати більш високу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Бути першим керівником в організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Мати роботу, що не пов'язана з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Застосувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Змагатися з іншими і перемагати	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Будувати кар'єру, яка дасть можливість не зраджувати своєму способу життя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Створити нове комерційне підприємство	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17.	Присвятити все життя обраній професії	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Зайняти високу керівну посаду	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономності у виборі занять, часу виконання тощо	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21.	Мати можливість використовувати свої вміння для служіння важливій меті	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Наскільки Ви згодні з кожним із наступних тверджень ?

№ за/п	Твердження	Абсолютно виключно неважливо важливо
1.	Єдина справжня мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати складні проблеми, незалежно від того, у якій галузі вони виникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Я завжди прагну приділяти увагу моїй сім'ї і моїй кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дають мені можливість почати й розвинути власну справу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Я погоджусь на керівну посаду тільки у тому разі, якщо вона знаходиться у сфері моєї професійної компетенції	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Я хотів би досягти такого статусу в організації, який би дав можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	У моїй професійній діяльності найбільше турбувався про свою свободу та автономність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Для мене більш важливо мешкати там, де й раніше, ніж отримати нове призначення чи нову роботу в іншій місцевості	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Я завжди шукав роботу, на якій би міг бути корисним людям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Змагання та виграш – це найбільш цікаві та хвилюючі сторони моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Кар'єра має сенс лише в тому разі, якщо вона дає змогу провадити той спосіб життя, який мені подобається	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Підприємництво становить основну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Я певно, залишив би організацію, ніж став займатися роботою, що не пов'язана з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Я надав би перевагу організації, що забезпечує тривалий контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16.	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Я почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Обрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіхів у кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Я завжди хотів заснуватися власний бізнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Я надаю перевагу роботі, що не пов'язана з відрядженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Опрацювання та оцінка результатів:

З кожної із восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, порахувати суму балів по кожній орієнтації й отриману суму розділити на кількість запитань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільності»). Так визначається провідна кар'єрна орієнтація – кількість набраних балів повинно бути не менше п'яти. Іноді жодна з орієнтацій не досягає рівня провідної – у такому разі робиться висновок про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.

Ключ

Кар'єрна орієнтація	Номери запитань	Кількість запитань
Професійна компетентність	1 9 17 25 33	5
Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономія (незалежність)	3 11 19 27 35	5
Стабільність роботи	4 12 36	3
Стабільність місця проживання	20 28 41	3
Служіння	5 13 21 29 37	5
Виклик	6 14 22 30 38	5
Інтеграція стилів життя	7 15 23 32 39	5
Підприємництво	8 16 24 32 40	5

Психологічна характеристика кар'єрних типів

1.Професійна компетентність. Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами своєї справи, для них особливо важливий успіх у професійній сфері. Швидко втрачають інтерес до роботи, яка заважає розвивати професійні здібності. Шукають визнання своїх талантів, яке повинне виражатися у статусі, що відповідає їх майстерності. Вони готові управляти іншими у межах своєї компетентності, але управління не має для них особливого інтересу. Більшість розглядають управління лише як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері. Це найбільша група в організаціях, що забезпечує ухвалення компетентних рішень.

2.Менеджмент. Особистість орієнтована на інтеграцію зусиль інших людей, повноту відповідальності за остаточний результат та поєднання різних функцій організації. Людина із цією кар'єрною орієнтацією буде вважати, що не досягла

цілей своєї кар'єри, поки не отримає посаду, на якій стане управляти різними сторонами діяльності організації: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами.

3.Автономія. Особистість прагне звільнення від організаційних правил, вимог та обмежень. Виражена потреба все робити на свій розсуд, самій вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації. Готова відмовитися від просування по службі та інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина готова працювати в організації, що забезпечує достатній рівень свободи, не буде відчувати відданості організації та відкидатиме всі обмеження її автономності.

4.Стабільність. Головна потреба – це безпека та стабільність для того, щоб життєві події можна було передбачити. Перша група стабільних людей зазвичай орієнтована на *стабільність* місця роботи: шукає місце роботи в такій організації, що забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, турбується про пенсіонерів, виплачує великі пенсії, виглядає надійно у своїй галузі. Це люди організації. Відповідальність за управління кар'єрою вони повністю покладають на наймача. Друга група орієнтована на *стабільність місця проживання*: «пускає коріння» у певному географічному місці, може змінювати роботу, якщо це не пов'язане зі зміною місця. Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими і займати на високі посади в організації, але відмовляються від роботи, нових можливостей, якщо це загрожує тимчасовими незручностями.

5.Служіння. Головні цінності такої людини – це люди та робота на їх благо. Людина такої орієнтації не буде працювати в організації, яка має цілі та цінності, що суперечать її власним. Відмовиться від роботи та просування по службі, якщо вона не зможе реалізувати головні цінності життя.

6.Виклик. Основні цінності такої людини – конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Людина наче «кидає виклик», соціальна ситуація оцінюється з позиції «програв – виграв». Процес боротьби чи перемоги є для неї важливішим, ніж конкретна діяльність чи професія. Новизна, різноманітність та виклик – це основні цінності, якщо ж все дуже просто, вона нудиться.

7.Інтеграція стилів життя. Людина орієнтована на інтеграцію різних сторін життя. Вона не бажає, щоб в її житті домінувала тільки сім'я чи кар'єра, або саморозвиток, намагається все це збалансувати. Така людина більше цінує своє життя загалом – де живе, як вдосконалюється, – ніж конкретну роботу, кар'єру, організацію.

8.Підприємництво. Особистість прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Не бажає працювати на інших, хоче мати власну «марку», власну справу, фінансове багатство. Це не завжди творча людина, для неї головне – створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовженням її самої. Вона буде продовжувати справу, навіть тоді, коли її будуть переслідувати невдачі і вона буде змушена ризикувати.

САМООЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРИДАТНОСТІ ТА РІВНЯ ПРОФЕСІЙНИХ ДОМАГАНЬ

Адекватність самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань досліджується за допомогою «Шкали самооцінки управлінських якостей». Якості, які пропонуються для самооцінки, відповідаючи концептам управлінського потенціалу, що були виділені **І. П. Серіковим** та **І. М. Серіковою** та іншими вченими. До них належать:

- «активність»;
- «енергійність»;
- «самоконтроль»;
- «комунікабельність»;
- «компетентність»;
- «інтелектуальність».

Кожен концепт в опитувальнику має однакову кількість шкал-дискрипторів. Варто зазначити, що формулювання шкал уточнювались у процесі аналізу вільних самохарактеристик та під час індивідуальних інтерв'ю з учасниками опитування. Далі зазначений *перелік основних складових управлінського потенціалу та 30 відповідних уніполярних шкал-дискрипторів*, за допомогою яких здійснюється самооцінка управлінських здібностей (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Опис шкал-дискрипторів

Якості		Шкали-дискриптори
1	2	3
Активність	1.	Людина яка спрямована на досягнення успіху, не любить пасти задніх, ніколи не зупиняється на досягнутому
	2.	Смілива людина, схильна до ризику
	3.	Людина, якій подобається конкурувати з іншими
	4.	Людина, яка переповнена ідеями та не боїться заявити про них за будь-яких обставин
	5.	Самостійна у поглядах та вчинках, має «власну думку» на кожному подіті
Енергія	6.	Не піддається паніці та спокійна навіть у складних обставинах
	7.	Людина впевнена у собі і в тому, що робить у житті
	8.	Людина наполеглива в досягненні обраної мети, готова долати будь-які перешкоди
	9.	Людина, якій подобається відповідальність, готова брати відповідальність на себе за справу інших людей
	10.	Людина стійка до стресу, витривала до умов емоційного навантаження
Самоконтроль	11.	Людина, що завжди акуратна і підтягнута
	12.	Послідовна у вчинках, ставленнях до людей
	13.	Людина, що здебільшого вчасно і точно виконує доручене відповідно до поставлених вимог

	14.	Людина, що здатна контролювати свої емоції
	15.	Уважна до деталей, навіть дрібниць
Комунікабельність	16.	Легко контактує з людьми, незалежно від міри знайомства
	17.	Чутлива до внутрішнього стану співрозмовника, його потреб та очікувань
	18.	Розуміє навіть тонкі жарти співрозмовника, вміє посміятися над собою
	19.	Обережна у висловлюваннях, делікатна, вміє виокремити позитивні сторони співрозмовника
	20.	Людина, якій вдається організовувати навколо себе інших та досягати від людей бажаного
Компетентність	21.	Освічена людина
	22.	Людина компетентна в сфері обраного фаху
	23.	Має багатий життєвий досвід
	24.	Людина, що постійно працює над власним вдосконаленням
	25.	Людина орієнтована на кар'єрне зростання
Інтелектуальність	26.	Має розвинений практичний розум
	27.	Людина передбачлива та далекоглядна в прийнятті рішень
	28.	Розважлива, розуміє відносність багатьох речей
	29.	Творчо підходить до виконання будь-якої справи
	30.	Здатна швидко зорієнтуватися і прийняти рішення

Технологія організації дослідження охоплює два етапи:

- спочатку відбувається самооцінка досліджуваним своїх управлінських якостей :

- далі пропонується побудувати ідеальний профіль керівника для певної сфери.

Респондентам задається 7-бальна система оцінювання та критерії до оцінок. Загалом процедура нагадує заповнення особистісного семантичного диференціала.

Отримані дані обраховуються та співвідносяться з максимально можливими результатами за всією шкалою (max=210) та за окремими критеріями (max=35). Після чого проводиться аналіз та порівняння досліджуваним оцінки його актуального та ідеального образу керівника, шляхом обчислення семантичної.

МЕТОДИКА «ДІАГНОСТИКА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ» (Є. КРУШЕЛЬНИЦЬКИЙ)

Методика дозволяє оцінити здібність людини буди лідером.

Інструкція: “Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь “так” (А) або “ні” (Б), зробивши позначку “+” у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою

приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схилиєтесь”.

Реєстраційний бланк

П.І.Б. (повністю) _____

Дата обстеження _____ Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)

Курс _____ Посада (підрозділ) _____

Спеціальність _____ Військове звання _____

№ питання	Варіанти відповіді		№ питання	Варіанти відповіді	
	А	Б		А	Б
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?

а) так;

б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так;

б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

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

а) так;

б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

- а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

- а) з покладливими людьми;
- б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті".
Чи справедливе воно?
а) так;
б) ні.
24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?
а) так;
б) ні.
25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?
а) так;
б) ні.
26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?
а) найкомпетентніша людина;
б) той, у кого самий сильний характер.
27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?
а) так;
б) ні.
28. Чи поважаєте Ви дисципліну?
а) так;
б) ні.
29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?
а) тому, який все вирішує сам;
б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.
30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?
а) колегіальний;
б) авторитарний.
31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?
а) так;
б) ні.
32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?
а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;
б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?
а) промовчите;
б) будете захищати свою думку.
34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?
а) так;
б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

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

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

- а) згоден;
- б) не згоден.

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

- а) так;
- б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

- а) так;
- б) ні.

40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?

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

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

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

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим;
- б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

- а) потужну і урочисту;
- б) тиху і ліричну.

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

- а) так;
- б) ні.

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

- а) так;
- б) ні.

“Ключ”

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

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника.

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

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

МЕТОДИКА “ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ І ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ СХИЛЬНОСТЕЙ – КОС” (В.В. СИНЯВСЬКОГО І Б.О. ФЕДОРИШИНА)

Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування.

Для проведення дослідження необхідно підготувати опитувальник КОС і лист для відповідей. Експеримент може проводитися як індивідуально, так і в групі. Респондентам роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію.

Інструкція: “Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці

реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Слідкуйте, щоб номер питання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що питання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією питань”.

Реєстраційний бланк

П.І.Б. (повністю) _____
 Дата обстеження _____ Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)
 Курс _Посада (підрозділ) _____
 Спеціальність _____ Військове звання _____

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Текст опитувальника

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами

або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?

8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?

9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?

10. Чи любляете Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?

11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?

12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?

13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?

15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?

16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?

17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись і поговорити з новою людиною?

18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?

19. Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?

20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи Ви вагаєтеся, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи любляете Ви брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?

27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?

28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?

29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?

30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?

33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

“Ключ”

Схильності	Відповіді	Номери питань
Комунікативні	(+) так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські	(+) так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

(Комунікативні схильності: позитивні відповіді – питання 1-го стовпця і негативні відповіді – питання 3-го стовпця. Організаторські схильності: позитивні відповіді – питання 2-го стовпця і негативні відповіді – питання 4-го стовпця).

Обробка результатів

1. Зіставити відповіді респондента з “ключем” і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.

2. Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (Кх) та організаторськими схильностями (Ох) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$\text{Кк} = \frac{\text{Кх}}{20}, \quad \text{Ко} = \frac{\text{Ох}}{20}.$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкальна оцінка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Інтерпретація результатів

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

1. Респонденти, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

2. Респондентам, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи; прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для респондентів, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи з формування й розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

4. Респонденти, які отримали оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

5. Респонденти, які отримали вищу оцінку 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчувають потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поведуть себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами, можуть

внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати всякі ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Пропонований тест дає можливість оцінити низку чинників, на підставі яких експертами може бути встановлена думка про ефективність роботи конкретного керівника. Більшою мірою він придатний для оцінки керівників середньої ланки управління.

Тест складений за типом полярних профілів. Він містить 30 факторів, що оцінюються за 7-бальною шкалою. Оцінюючи конкретного керівника, просимо Вас біля кожного з чинників відзначити бал, який, на вашу думку, підходить для цього керівника.

Текст опитувальника

Чинник	7654321	Чинник
1	2	3
1. Наявність стратегічного мислення	7654321	1. Відсутність стратегічного мислення
2. Наявність управлінських здібностей	7654321	2. Недолік управлінських здібностей
3. Чітке розуміння і ухвалення організаційних цілей	7654321	3. Недостатнє розуміння цілей організації
4. Високий рівень соціальної відповідальності за вирішувані завдання	7654321	4. Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за вирішувані завдання
5. Уміння ухвалювати управлінські рішення	7654321	5. Невміння ухвалювати управлінські рішення
6. Наявність креативності як творчого імпульсу	7654321	6. Відсутність креативності як творчого імпульсу
7. Наявність самоконтролю	7654321	7. Відсутність самоконтролю
8. Уміння правильно організувати діяльність підлеглих	7654321	8. Невміння організувати діяльність підлеглих
9. Прагнення до інновацій	7654321	9. Відсутність прагнення до інновацій
10. Високий рівень професіоналізму	7654321	10. Недостатньо високий рівень професіоналізму
11. Прагнення до отримання нової інформації	7654321	11. Відсутність прагнення до отримання нової інформації
12. Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань	7654321	12. Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань
13. Здатність ризикувати	7654321	13. Нездатність ризикувати
14. Вияв уваги до виконавців	7654321	14. Відсутність уваги до виконавців

15. Уміння позитивно мотивувати працівників	7654321	15. Невміння позитивно мотивувати працівників
16. Наявність навиків ділового спілкування	7654321	16. Відсутність навиків ділового спілкування
17. Уміння створювати нормальний психологічний клімат у малих групах	7654321	17. Невміння створювати нормальний психологічний клімат в групах
18. Врахування думки виконавців	7654321	18. Ігнорування думки виконавців
19. Уміння культурно поводитися	7654321	19. Невміння культурно поводитися
20. Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7654321	20. Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
21. Уміння впливати на інших людей	7654321	21. Невміння впливати на інших людей
22. Наявність позитивних соціальних установок	7654321	22. Відсутність достатньої кількості позитивних соціальних установок
23. Правильне ставлення до критики щодо себе	7654321	23. Неправильне ставлення до критики щодо себе
24. Прагнення до особистісного росту	7654321	24. Відсутність прагнення до особистісного росту
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	7654321	25. Застосування неефективних стилів керівництва людьми
26. Послідовність у досягненні цілей	7654321	26. Непослідовність у досягненні цілей
27. Гуманне ставлення працівників	7654321	27. Байдуже ставлення працівників
28. Наявність емпатії	7654321	28. Відсутність емпатії
29. Уміння управляти групою	7654321	29. Невміння управляти групою
30. Вміння користуватися авторитетом і владою	7654321	30. Відсутність авторитету і невіміння користуватися владою

Опрацювання результатів

Необхідно підрахувати загальну кількість набраних балів.

Отримані бали потрібно помножити.

30–48 балів – керівник не придатний до управлінської діяльності;

49–60 балів – керівник має мало підстав бути корисним цій організації;

61–90 балів – ефективність роботи керівника дуже мала;

91–120 балів – керівник недостатньо ефективний;

121–150 балів – ефективність керівника ще недостатня;

151–179 балів – є всі можливості підвищити свою ефективність;
180–210 балів – ефективний керівник.

ПРОЕКТИВНИЙ ТЕСТ «КОЛО І ЛІНІЇ» (ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО КАР'ЄРИ)

Інструкція

«Перед Вами коло і лінії. Ваше завдання – зафарбувати кольором те коло, яке Вам більше до вподоби. І ще одне коло заштрихуйте чи виділіть іншим кольором».

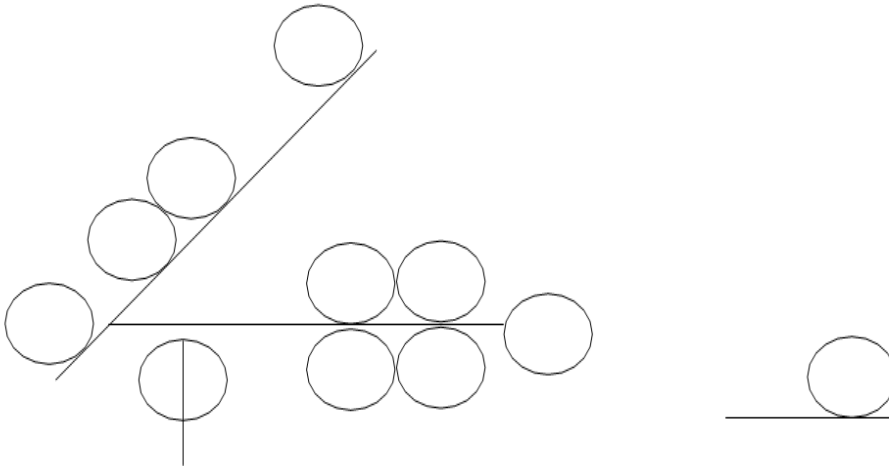


Рис. 5.6.1. Стимульний матеріал

Інтерпретація результатів

Лінії на малюнку мають свою нумерацію:

- діагональна – перша лінія;
- горизонтальна, що біля вертикальної – друга;
- вертикальна коротка лінія – третя;
- окрема горизонтальна лінія – четверта

Повністю зафарбоване коло – це Ви самі, те що Ви собою представляєте і діловій та професійній сфері. А заштриховане коло (друге) – Ваші мрії про кар'єру, плани, кар'єрні надії.

Особливе значення водночас має розташування кола.

- перша лінія – це кар'єрний ріст, ієрархія, просування по службі, прагнення до лідерства.
- друга лінія – робота в колективі, працездатність, виконавчість.
- третя лінія – пасивність, лінь чи втома, страх самостійності, невміння діяти рішуче.
- четверта лінія – схильність до індивідуальної роботи, незалежність, творчість, від сторонності.

Якщо Ваше зафарбоване коло знаходиться на першій лінії, то це свідчить про те, що Ви активно будете кар'єру, амбіційні. Що вище Ваше коло, то грандіозніші Ваші плани і кар'єрні бажання.

Коло розташоване найвище від усіх – вищий ступінь на кар'єрній сходинці, і

якщо Ви зафарбували саме це коло, то у Вас є бажання досягнути високого статусу в організації. Кар'єра для Вас дуже важлива. Якщо ж коло знаходиться на найнижчій сходинці першої лінії – свідчить про скромні бажання професійні чи про те, що Ви ще не досягнули потрібної цілі, необхідно зачекати, перш ніж формувати професійні плани.

Зафарбоване коло на другій лінії свідчить про те, що Ви із задоволенням працюєте в колективі і нічого іншого не потребуєте. Водночас коло, зафарбоване на кінці другої лінії, свідчить про те, що в принципі Ви могли б, за бажанням взяти на себе керівну роль.

Зафарбоване коло на третій лінії описує людину, що відчуває втому і зараз їй необхідний відпочинок. Або ж свідчить про небажання працювати, лінь.

Зафарбоване коло на четвертій лінії свідчить про яскраво виражений індивідуалізм, де людина не любить, не вміє працювати у колективі. Людина відповідає тільки за свої вчинки.

Заширизоване коло показує мрії людини.

МЕТОДИКА «ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ОСОБИСТОСТІ» (Ш. РІЧІ ТА П. МАРТІН)

Інструкція

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значущість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) у межах наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поряд поставте його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

Текст методики

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такий роботі, де...
 - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
 - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами;
 - в) я міг би впливати на ухвалення рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
 - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
 - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
 - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
 - в) те, чим я займаюся, не є надто корисним і недостатньо цінується;
 - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
 - а) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
 - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
 - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
 - г) давала мені змогу добре пізнати тих людей, з якими я працюю.

4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
- а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
 - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
 - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
 - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.
5. Робота мені подобається, якщо ...
- а) я чітко розумію, що від мене вимагається;
 - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
 - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
 - г) я маю змогу вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
- а) були б хороші умови роботи, і не було б тиску на мене;
 - б) у мене був би дуже хороший оклад;
 - в) робота дійсно була б корисна та приносила мені задоволення;
 - г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.
7. Я не вважаю, що робота повинна ...
- а) бути недостатньо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
 - б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
 - в) бути малозначущою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
 - г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як саме собою зрозуміле.
8. Робота, що приносить задоволення ...
- а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
 - б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість;
 - в) є корисною і значущою для суспільства;
 - г) дає мені змогу бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.
9. Важливо, щоб робота ...
- а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
 - б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
 - в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
 - г) дозволяла б працівнику впливати на інших.
10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...
- а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
 - б) оклад і винагорода не дуже хороші;
 - в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами;
 - г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для вияву гнучкості.
11. Найкращою є така робота, яка ...
- а) забезпечує хороші робочі умови;
 - б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;

- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
 - г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.
12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...
- а) є мало можливостей ставити обирати для цілі та себе досягати їх;
 - б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
 - в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
 - г) на робочому місці брудно або шумно.
13. Під час визначення службових обов'язків важливо ...
- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
 - б) надати працівникові можливість обирати цілі та досягати їх;
 - в) забезпечити умови для вияву працівниками творчого начала;
 - г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.
14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...
- а) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;
 - б) не заохочуються дослідження і вияви наукової цікавості;
 - в) дуже мало контактів з широким колом людей;
 - г) немає гідних надбавок і додаткових пільг.
15. Я був би задоволений, якщо ...
- а) була б можливість впливати на ухвалення рішень іншими працівниками;
 - б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
 - в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
 - г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.
16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...
- а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
 - б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
 - в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
 - г) я практично не міг би впливати на рішення, що ухвалюються, і на те, що роблять інші.
17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...
- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
 - б) можливість краще пізнати своїх колег;
 - в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
 - г) різноманітність, зміни і заохочення.
18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...
- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
 - б) здійснювалася б ізольовано, тобто я мав би працювати на самоті;
 - в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;
 - г) не давала б можливості впливати на ухвалення рішень.
19. Я хотів би працювати там, де ...

- а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
- б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
- в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
- г) можна висувати і апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ... а) не існує різноманіття або змін в роботі;

- б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що ухвалюються;
- в) заробітна плата не дуже висока;
- г) умови роботи недостатньо хороші.

21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати ...

- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
- б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
- в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
- г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.

22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...

- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
- б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
- в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
- г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.

23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...

- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
- б) можливість встановлення і досягнення цілей;
- в) можливість впливати на ухвалення рішень;
- г) високий рівень заробітної плати.

24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...

- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
- б) мало шансів впливати на інших людей;
- в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
- г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.

25. У процесі організації роботи важливо ...

- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
- б) створити умови для вияву самостійності;
- в) передбачити можливість різноманітності та змін;
- г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.

26. Найвірогідніше, я не захотів би працювати там, де ...

- а) умови роботи некомфортні, тобто де шумно, брудно та ін.;
- б) мало можливостей контактувати з іншими людьми;
- в) робота не є цікавою або корисною;
- г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.

27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...

- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
- б) існують широкі можливості для маневру і вияву гнучкості;

в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі; г) існує можливість краще пізнати своїх колег.

28. Мені б не сподобалася робота, яка ...

- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
- б) не містила б стимулу до змін;
- в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
- г) була б неконкретної та не ставила б складних завдань.

29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...

- а) робота цікава і корисна;
- б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
- в) мене оточували б цікаві люди;
- г) я міг би впливати на ухвалення рішень.

30. Я не вважаю, що робота повинна ...

- а) передбачати, щоб людина більшість часу працював в поодиночці;
- б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
- в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
- г) складатися в основному з рутинних обов'язків.

31. Добре спланована робота обов'язково ...

- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;
- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
- г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було б мало можливостей для вияву креативності;
- в) допускалася б лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Послідовність описаних факторів відповідає послідовності стовпців у таблиці.

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні; бажання мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Збільшення витрат обумовлює важливість цієї потреби. Відтак, якщо є можливість більше заробляти, докладаючи більше зусиль, то працівник буде високо мотивованим, продуктивним, задоволеним роботою. Проте мотивація з допомогою грошей пов'язана з такими труднощами, як втрата управлінського контролю, визначення справедливого грошової винагороди тощо. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки прагнучи грошей можуть

ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Такі люди не дуже люблять працювати у команді, колег сприймають за конкурентів.

2. Потреба в хороших умовах роботи. Високі показники можуть свідчити про незадоволеність іншими потребами,

Бланк відповідей (Інтерпретація результатів)

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)

наприклад незадоволеність діяльністю керівника, несприятливий соціально-психологічний клімат.

3. Потреба в чіткій структурованій роботі. Працівники з високими

показниками цієї шкали повинні точно знати, що від них вимагають. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва. Недостача інформації і вказівок може спровокувати стрес. Такі люди прагнуть до високого рівня організованості. Вони хочуть сприймати світ упорядкованим, передбачуваним і контрольованим. Працівників з високим показником цієї потреби варто мотивувати встановленням чіткого порядку і наданням можливості встановлювати свій порядок. В осіб з низьким показником потреби в чіткій структурованій роботі будь-які правила та інструкції викликають роздратованість та стрес.

4. Потреба в соціальних контактах: у спілкуванні з широким колом людей, колегами, клієнтами. Такі працівники отримують задоволення і позитивні емоції від численних спілкувань з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої метушні, шуму. Відтак створюють умови для низки контактів, підвищення по службі, що, є своєю чергою слугує задоволеності цих працівників. Водночас особи з низьким рівнем цієї потреби не потребують великого кола контактів, надають перевагу індивідуальній роботі, отримують задоволення від роботи і шкодують час, витрачений на розмови з іншими працівниками.

5. Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини. Такі працівники будуть задоволені умовами довіри, сприятливими робочими й особистісними відносинами, що властиво ефективній команді.

6. Потреба у завоюванні визнання з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення й успіх особи. Мотивація таких працівників полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику потрібно враховувати, що сприйняття визнання залежить від щирості. Якщо визнання звучить не щиро, може розрушити мотивацію (де мотивувати). Крім того, різні люди потребують різних форм визнання. Потреба у визнанні може зробити особу залежною від схвалення оточуючих. Високий показник цієї потреби слугує індикатором невпевненості в собі. Така людина не буде здатна самостійно ухвалювати рішення.

7. Потреба в досягненнях. Важливою рисою таких людей є бажання робити все самостійно. Вони можуть добровільно працювати понаднормово, чесно виконуючи завдання. Але перш ніж зробити це, повинні переконатися, що поставлені цілі піддаються вимірюванню, оцінці. Вони інстинктивно будуть уникати діяльності, яка пов'язана з невизначеністю, де важко визначити внесок і досягнення людини. Працівники, що відчують потребу в досягненнях, мають відчувати постійний рух до досягнення цілі. Досягнувши цілі відчують тимчасовий тріумф, за яким слідує постановка нових цілей. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді. Мотивація подібних осіб полягає у чіткому визначенні цілі та формуванні повної відданості їй.

8. Потреба у владі й впливовості, прагнення керувати іншими – показник конкурентної завзятості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вплив на них. Мотивація таких працівників полягає в наданні їм

можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей.

9. Потреба у різноманітності, змінах, прагнення уникати рутини. Описує тенденцію завжди бути готовим до дій, мати бажання змінювати обстановку. Таким людям необхідно забезпечувати можливості переключатися на щось нове. Якщо вид діяльності передбачає постійні зміни, створення новий інновацій, то вони будуть підходити для такої роботи.

10. Потреба бути креативним, відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до виникнення цікавості, допитливості, нетривіального мислення. Хоча ідеї, які пропонують працівники не обов'язково можуть бути правильними, проте при коректному управлінні вони будуть корисними для будь-якої організації. Для креативних осіб важливим є наявність права на помилку. Так, якщо корпоративна культура організації не характеризується толерантністю, якщо на зборах звучать в щодо них звинувачення, насмішки, то креативні працівники не будуть розповідати свої ідеї.

11. Потреба в самовдосконаленні, рості та розвитку як особистість. Це показник бажання незалежності і самовдосконалення. Особи, що мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу з цієї позиції. Особистісний ріст спонукає їх до самостійності. З метою мотивації таких працівників потрібно створювати ситуації, які б задовольняли їхні актуальні потреби: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, виконання завдань, що вимагають саморозвитку.

12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі. Якщо в людини високий показник цієї потреби, то завданням для керівника буде організація діяльності так, щоб працівник міг сприймати її як цікаву й важливу. В іншому разі інші мотиваційні чинники не будуть діяти ефективно. Для цього необхідно з'ясувати, який сенс кожен працівник вкладає в поняття «цікава» і «корисна» робота.

МЕТОДИКА К. ЗЕМФИРА У МОДИФІКАЦІЇ А. РЕАНА НА ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ця методика спрямована на виявлення внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Внутрішня мотивація виявляється більшою мірою, тоді, коли діяльність суб'єкта для нього самого має найперше значення.

Якщо в основі мотивації професійної діяльності є інші інтереси, зовнішні щодо змісту самої діяльності (наприклад, мотиви соціального престижу, зарплата тощо), то в цьому разі розглядають зовнішню мотивацію.

Інструкція

У таблиці представлені основні мотиви професійної діяльності. Дайте оцінку їхніх вагомості для Вас за п'ятибальною шкалою.

Шкала мотивації професійної діяльності

№ за/п	Мотиви професійної діяльності	Дуже незначною мірою (1 бал)	Доволі незначною мірою (2 бали)	Середньою мірою (3 бали)	Достатньою мірою (4 бали)	Дуже великою мірою (5 балів)
1.	Грошовий заробіток					
2.	Прагнення до просування по роботі, можливість продовжити навчання					
3.	Прагнення уникати критики з боку керівника і колег					
4.	Прагнення уникати можливих покарань і неприємностей					
5.	Потреба в досягненні соціального престижу і поваги від інших					
6.	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7.	Можливість найбільш повної самореалізації у цій діяльності					

Опрацювання результатів

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) за формулами:

$$ВМ = \frac{п.6 + п.7}{2}$$

$$ЗПМ = \frac{п.1 + п.2 + п.5}{3}$$

$$ЗНМ = \frac{п.3 + п.4}{2}$$

Інтерпретація результатів

На основі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості, який становлять певні взаємозв'язки трьох видів мотивації (ВМ, ЗПМ, ЗНМ).

До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів варто віднести такі два типи поєднань:

$$ВМ > ЗПМ > ЗНМ \quad \text{і} \quad ВМ = ЗПМ > ЗНМ$$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип:

ЗНМ>ЗПМ>ВМ

Під час інтерпретації потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації домінує від іншого за ступенем вияву.

ОПИТУВАЛЬНИК Р. БЛЕЙКА–ДЖ. МУТОНА

Інструкція для учасників дослідження

Вам пропонуються твердження щодо різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки вони справедливі для Вас і поставте знак «+» навпроти відповідного стовпчика.

№ за/п	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	2	3	4	5	6	7
1.	Я дію як представник свого колективу					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу у процесі виконання роботи					
3.	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшого напруження у роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					

11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12.	Я зважаю на увагу показники виробничої діяльності					
13.	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – на їхню користь					
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати власний режим роботи					

Інструкція для організаторів дослідження

Вивчення стилю керівництва проводиться методом самооцінки або методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер або працівник особисто відповідає на поставлені в анкеті запитання, за умови використання другого – на запитання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шестеро осіб. Експертам пропонується позначити номери тих тверджень, котрі, на їхню думку, є справедливими стосовно цього менеджера.

Обробка й інтерпретація результатів

1. Біля позначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».

2. Відповіді на запитання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму позначити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки.

3. Полічити решту «одиниць» і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

Орієнтація на завдання

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Орієнтація на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Точка 1.1 – «*Страх перед бідністю*». З боку керівництва виявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «*Авторитет–підкорення*». Відповідає такому стилю, за якого виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку – виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не надто хвилює.

Точка 1.9 – «*Будинок відпочинку*». Керівник основою своєї діяльності вважає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але недостатньо турбується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – «*Команда*». Відповідає стилю керівництва, за якого менеджер прагне налагодити роботу так, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНАЛЬНО-РОЛЬОВИХ ПОЗИЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМАНДІ

Інструкція для учасників дослідження

У кожному розділі розподіліть суму 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках всі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або застосувати до будь-якого одного твердження. Необхідно занести бали до таблиці, що подана далі.

Текст

1. Який внесок, на мою думку, я можу зробити для в групової роботи:

- а) я швидко знаходжу нові можливості;
- б) я добре можу працювати з багатьма людьми;
- в) я доволі вдало пропоную нові ідеї;
- г) я можу допомагати іншим людям висувати ідеї;

- г) я здатний дуже ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота;
- д) я згоден бути непопулярним, якщо це сприятиме отриманню позитивних результатів;
- е) у звичних умовах я працюю швидко;
- є) я не маю упереджень, тому я завжди приймаю альтернативні дії за можливі.

2. У мене є недоліки у груповій роботі, можливо, це те, що:

- а) я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено;
- б) я даю занадто велику свободу людям, чиї погляди вважаю обґрунтованими;
- в) я маю слабкість забагато говорити самому, поки нарешті у групі не з'являються нові ідеї;
- г) мій погляд на речі заважає мені миттєво поділяти ентузіазм колег;
- г) якщо потрібно чого-небудь досягти, я виявляю авторитаризм;
- д) мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі;
- е) я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю те, що відбувається в групі;
- є) мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві дрібниці та хвилююся, що нічого не вийде.

3. Коли я включений у роботу з іншими:

- а) я впливаю на людей, не пригнічуючи їх;
- б) я дуже уважний, тому помилок через недбалість не може бути;
- в) я готовий наполягати на будь-яких діях, аби не зволікати з часом і не забувати про головну мету;
- г) я маю завжди оригінальні ідеї;
- г) я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для спільних інтересів;
- д) я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій;
- е) оточенню подобається моя «холодна» розсудливість;
- є) мені можна довірити пильнування за тим, аби вся основна робота була виконана.

4. У груповій роботі для мене характерне те, що:

- а) я дуже зацікавлений у тому, щоб добре вивчити і дізнатися про своїх колег;
- б) я спокійно поділяю погляди оточуючих або дотримуюсь поглядів меншості;
- в) у мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції;
- г) на мою думку, я маю хист виконувати роботу, тільки-но її план потрібно задіяти;
- г) у мене є схильність пропонувати щось несподіване;

- д) усе, що я роблю, намагаюсь донести до досконалості;
 - е) я готовий встановлювати контакти поза групою;
 - є) хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу ухвалити власне рішення, якщо це необхідно.
5. Я одержую задоволення від своєї роботи, тому що:
- а) мені подобається аналізувати ситуації та шукати правильний вибір;
 - б) мені подобається знаходити практичні вирішення проблеми;
 - в) мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення хороших взаємин;
 - г) мені приємно здійснювати сильний вплив під час ухвалення рішень.
 - г) я маю можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати щось нове;
 - д) я можу досягти згоди людей, розробляючи алгоритм виконання завдання;
 - е) мені подобається зосереджуватись на виконанні поставлених завдань;
 - є) мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.
6. Якщо я несподівано одержав важке завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:
- а) я почуватимусь загнаним у кут, допоки не розроблю своєї лінії поведінки;
 - б) я працюватиму з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює;
 - в) я спробую віднайти людей, між якими зможу розділити частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи;
 - г) моє природжене відчуття часу не дозволить мені відставати від графіка;
 - г) я вірю, що буду спокійно, на межі своїх можливостей прямувати до мети;
 - д) я досягатиму обраної мети попри будь-які складні ситуації;
 - е) я готовий узяти виконання роботи на себе, коли відчуваю, що група не впорається;
 - є) я організую обговорення, аби стимулювати людей висловлювати нові ідеї і шукати можливості для досягнення мети.
7. Щодо проблем, які у мене виникають, коли я працюю у групі:
- а) я завжди висловлюю нетерпіння, коли хтось гальмує процес;
 - б) деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції;
 - в) моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.
 - г) мені дуже швидко усе набридає і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене;
 - г) мені важко розпочати роботу, у разі, якщо я чітко не уявляю мети;

- д) іноді мені важко пояснити іншим якісь складні речі, що спадають мені на думку;
- е) я розумію, що я вимагаю від інших зробити те, що сам зробити не можу.
- є) якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою думку.

Обробка та інтерпретація результатів

Побудуйте таблицю відповідно до зразка-ключа, вписуючи по-горизонталі за кожним питанням поряд з відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіанту відповіді.

Підсумуйте бали по кожному з I–VII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше виконуєте у групі.

Прочитайте і проаналізуйте описи ролей у груповій взаємодії: I роль – голова, II роль – формувальник, III роль – генератор ідей, IV роль – оцінювач ідей, V роль – організатор роботи, VI роль – організатор групи, VII роль – дослідник ресурсів, VIII роль – завершувач.

Зразок-ключ для обробки й інтерпретації відповідей

Ролі	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Питання								
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

I – «голова». Функції: сприймає різні думки і ухвалює рішення. Властивості: вміє вислухати, красномовний, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, потребує високомотивованої групи.

II – «формувальник». Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.

1 і 2 – два протилежних підходи до спільного управління групою.

III – «генератор ідей». Функції: джерело ідей. Властивості: багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його ідеї.

IV – «оцінювач ідей». Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.

V – «організатор роботи». Функції: перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання. Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: кильова

особистість, потребує пропозицій, ідей групи.

VI – «*організатор групи*». Функції: сприяє досягненню злагоди у групі, залагоджує непорозуміння, знає потреби, проблеми членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.

VII – «*дослідник ресурсів*». Функції: з'єднуюча ланка із зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний до захопливості, енергійний, привабливий. Тип: «наполегливий екстраверт», потребує свободи дій.

VIII – «*завершувач*». Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.

Щоб управлінська команда була ефективною, необхідно, аби всі ці ролі були представлені в групі та члени групи взаємно доповнювали один одного. Іноді один член команди може виконувати дві, а то й більше ролей.

БАГАТОРІВНЕВИЙ ОСОБИСТІСНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК «АДАПТИВНІСТЬ» (МЛО–АМ) (С. В. ЧЕРМЯНІН)

Опитувальник складається із 165 питань.

Містить такі шкали: «достовірність» (Д); «адаптивні здібності» (АЗ); «нервово–психічна стійкість» (НПС); «комунікативні здібності» (КЗ), «моральна нормативність» (МН).

На кожне твердження Ви повинні відповісти «так» чи «ні»

1. Інколи, що я серджуся.
2. Зазвичай вранці я прокидаюся свіжим і відпочилим.
3. Зараз я приблизно так само працездатний, як і завжди.
4. Доля, безумовно несправедлива до мене.
5. Я помиляюсь дуже рідко.
6. Інколи мені дуже хотілося покинути свій будинок.
7. Інколи у мене бувають напади сміху або плачу, з якими я ніяк не можу впоратися.
8. Мені здається, що мене ніхто не розуміє.
9. Вважаю, що якщо хтось заподіяв мені зло, то я повинен відповісти йому тим же.
10. Іноді у мене виникають такі погані думки, що краще про них нікому не розповідати.
11. Мені інколи важко зосередитися на будь-якому завданні або роботі.
12. У мене часто виникають дивні та незвичайні переживання.
13. У мене не було неприємностей через мою поведінку.
14. У дитинстві я здійснював дрібні крадіжки.
15. Інколи у мене з'являється бажання ламати або троцтити все навколо.
16. Бувало, що я декілька днів чи навіть тижнів ніяк не міг змусити себе працювати.
17. Сон у мене переривчастий і неспокійний.

- 18.Моя сім'я несхвально ставиться до тієї роботи, яку я вибрав.
- 19.Були випадки, що я не стримував обіцянок.
- 20.Голова у мене болить часто.
- 21.Раз на тиждень або частіше я без жодної причини раптово відчуваю жар у всьому тілі.
- 22.Було б добре, якби майже всі закони скасували.
- 23.Стан мого здоров'я майже таким же, як у більшості моїх знайомих (не гірше).
- 24.Зустрічаючи на вулиці своїх знайомих чи шкільних друзів, з якими я давно не бачився, я віддаю перевагу проходити повз, якщо вони зі мною не заговорюють першими.
- 25.Більшості людей, які мене знають, я подобаюся.
- 26.Я людина товариська.
- 27.Іноді я так наполягаю на своєму, що люди втрачають терпець.
- 28.Більшість часу настрій у мене пригнічений.
- 29.Тепер мені важко сподіватися на те, що я чогось досягну в житті.
- 30.У мене мало впевненості в собі.
- 31.Іноді я кажу неправду.
- 32.Зазвичай я вважаю, що життя складне.
- 33.Я вважаю, що більшість людей здатні збрехати, щоб просунутися по службі.
- 34.Я охоче беру участь у зборах та інших громадських заходах.
- 35.Я сварюся з членами моєї сім'ї дуже рідко.
- 36.Іноді я відчуваю сильне бажання порушити правила пристойності чи кому-небудь нашкодити.
- 37.Найважча боротьба для мене – це боротьба з самим собою.
- 38.М'язові судоми або посмикування у мене трапляються вкрай рідко (або майже не бувають).
- 39.Я доволі байдужий до того, що зі мною буде.
- 40.Іноді, коли я себе погано почуваю, я дратівливий.
- 41.Часто у мене таке відчуття, що я зробив щось не те або навіть щось погане.
- 42.Деякі люди надто люблять командувати, що у мене виникає бажання робити все навперекір, навіть якщо я знаю, що вони мають рацію.
- 43.Я часто вважаю себе зобов'язаним відстоювати те, що вважаю справедливим.
- 44.Моя мова зараз така ж, як завжди (ні швидша, ні повільніша, немає ні хрипоті, ні невиразності).
- 45.Я вважаю, що моє сімейне життя таке ж хороше, як у більшості моїх знайомих.
- 46.Мене страшенно дратує, коли мене критикують або лають.
- 47.Іноді у мене виникає почуття, що я просто повинен завдати ушкодження собі або кому-небудь іншому.
- 48.Моя поведінка значною мірою визначається звичаями тих, хто мене оточує.
- 49.У дитинстві у мене була компанія, де всі намагалися захищати один

одного.

- 50.Іноді в мене виникає бажання побитись із ким-небудь.
- 51.Інколи, що я говорив про речі, яких не розумів.
- 52.Зазвичай я засинаю спокійно і мене не турбують жодні думки.
- 53.Останні кілька років я відчуваю себе добре.
- 54.У мене ніколи не було ні припадків, ні судом.
- 55.Зараз моя вага постійна (я не худну і не повнію).
- 56.Я вважаю, що мене часто карали незаслужено.
- 57.Мене легко доволі до сліз.
- 58.Я мало втомлююся.
- 59.Я був би досить спокійний, якби у кого-небудь з моєї сім'ї були неприємності через порушення закону.
- 60.Я не розумію, що відбувається з моїми думками.
- 61.Щоб приховати свою сором'язливість, мені доводиться витрачати великі зусилля.
- 62.Запаморочення в мене трапляються дуже рідко.
- 63.Мене турбують питання, що стосуються сексуальності.
- 64.Мені важко розмовляти з людьми, з якими я щойно познайомився.
- 65.Коли я намагаюся щось зробити, часто простежую, що в мене тремтять руки.
- 66.Руки в мене такі ж спритні і моторні, як і раніше.
- 67.Більшу частину часу я відчуваю загальну слабкість.
- 68.Іноді, коли я збентежений, я сильно пітнію, і мене це дуже дратує.
- 69.Інколи я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
- 70.Думаю, що я людина приречена.
- 71.Траплялися випадки, що мені було важко втриматися, щоб що-небудь не поцупити у кого-небудь або де-небудь, наприклад в магазині.
- 72.Я зловживав спиртними напоями.
- 73.У мене часто виникає відчуття тривоги про щось.
- 74.Я б хотів бути членом кількох гуртків чи товариств.
- 75.Я рідко задихаюся та у мене нечасто пришвидшується серцебиття.
- 76.Все своє життя я суворо дотримуюся принципів, в основі яких почуття обов'язку.
- 77.Траплялося, що я перешкоджав чи діяли наперекір людям просто через принцип, а не тому, що справа була дійсно важливою.
- 78.Якщо мені не загрожує штраф і машин поблизу немає, я можу перейти вулицю там, де хочу, а не там, де належить.
- 79.Мене ніколи не контролювали мої родичі.
- 80.У мене були періоди такого сильного занепокоєння, що я не міг всидіти на місці.
- 81.Найчастіше мої вчинки тлумачилися неправильно.
- 82.Мої батьки і (або) інші члени моєї родини чіпляються до мене більше, ніж треба.
- 83.Хтось керує моїми думками.

- 84.Люди байдужі до того, що з тобою трапиться.
- 85.Мені подобається бути в компанії, де всі жартують один над одним.
- 86.У школі я засвоював матеріал повільніше, ніж інші.
- 87.Я абсолютно впевнений у собі.
- 88.Нікому не довіряти найбезпечніше.
- 89.Раз у тиждень або частіше я почуваюсь дуже збудженим і схвильованим.
- 90.Коли я перебуваю в компанії, мені важко обрати тему для розмови.
- 91.Мені легко змусити інших людей боятися себе, і іноді я це роблю заради забави.
- 92.У грі я волію вигравати.
- 93.Нерозумно засуджувати людину, який обманув того, хто сам дозволяє себе обманювати.
- 94.Хтось намагається впливати на мої думки.
- 95.Я щодня випиваю багато води.
- 96.Щасливішим я почуваюсь наодинці.
- 97.Я обурююся щораз, коли дізнаюся, що злочинець з якої-небудь причини залишився безкарним.
- 98.У моєму житті був один або кілька випадків, коли я відчував, що хтось з допомогою гіпнозу змушує мене робити ті чи інші вчинки.
- 99.Я рідко першим розпочинаю розмову з людьми.
100. У мене ніколи не було проблем з законом.
101. Мені приємно бути знайомим із визначними людьми, адже так я самостверджуюсь.
102. Іноді, без будь-якої причини, у мене раптом виникають приступи надзвичайної веселості.
103. Життя для мене майже завжди пов'язане з напруженням.
104. У школі мені було дуже важко виступати перед публікою.
105. Люди виявляють щодо мене стільки співчуття і симпатії, скільки я заслуговую.
106. Я відмовляюся грати в деякі ігри, тому що у мене це погано виходить.
107. Мені здається, що я налагоджую дружні взаємини з людьми так, як і інші.
108. Мені неприємно, коли навколо мене люди.
109. Мені, як правило, щастить.
110. Мене легко можна спантеличити.
111. Деякі з членів моєї сім'ї здійснювали вчинки, які мене лякали.
112. Іноді в мене є приступи сміху або плачу, з якими я ніяк не можу впоратися.
113. Мені інколи важко розпочати виконання нового завдання або нової справи.
114. Якби люди не були налаштовані проти мене, я в житті досяг би набагато більшого.
115. Мені здається, що мене ніхто не розуміє.
116. Серед моїх знайомих є люди, які мені не подобаються.

117. У спілкуванні з людьми мені швидко уривається терпець.
118. Часто в новій обстановці я відчуваю тривогу.
119. Часто мені хочеться вмерти.
120. Іноді я відчуваю таке збудження, що мені важко заснути.
121. Часто я переходжу на інший бік вулиці, щоб уникнути зустрічі з тим, кого я побачив.
122. Я кидав розпочату справу, тому що боявся, що я не впораюся з нею.
123. Майже кожен день трапляється що-небудь, що лякає мене.
124. Навіть серед людей я відчуваю себе самотнім.
125. Я переконаний, що існує лише одне правильне розуміння сенсу життя.
126. У гостях я зазвичай сиджу осторонь і розмовляю з ким-небудь одним, ніж беру участь в загальних розвагах.
127. Мені часто говорять, що я запальний.
128. Інколи я з ким-небудь пліткую.
129. Здебільшого мені неприємно, коли я намагаюся застерегти когось від помилок, а мене розуміють неправильно.
130. Я часто звертаюся до людей за порадою.
131. Часто, навіть тоді, коли у мене все складається добре, я відчуваю, що мені все байдуже.
132. Мене доволі важко роздратувати.
133. Коли я намагаюся вказати людям на їх помилки або допомогти, вони часто розуміють мене неправильно.
134. Зазвичай я спокійний і мене нелегко вивести з душевної рівноваги.
135. Я заслуговую суворого покарання за свої помилки.
136. Мені властиво так сильно переживати свої розчарування, що я не можу змусити себе не думати про них.
137. Часом мені здається, що я ні на що не здатний.
138. Іноді під час обговорення деяких питань, особливо не замислюючись, погоджувався з думкою інших.
139. Мене дуже турбують різні нещастя.
140. Мої переконання і погляди непохитні.
141. Я думаю, що можна, не порушуючи закону, спробувати знайти в ньому прогалину.
142. Є люди, які мені настільки неприємні, що я радію, коли вони отримують покарання за що-небудь.
143. У мене були періоди, коли я через хвилювання втрачав сон.
144. Я відвідую різні громадські заходи, тому що це дає змогу бути поміж людей.
145. Можна пробачити людям порушення правил, які вони вважають нерозумними.
146. У мене є погані звички, які настільки сильні, що боротися з ними марно.
147. Я охоче знайомлюся з новими людьми.
148. Буває, що непристойна і навіть непристойна жарт у мене викликає сміх.

149. Якщо справи у мене не налагоджуються, мені відразу хочеться все припинити.
150. Я надаю перевагу діяти згідно з власними планами, а не слідувати вказівкам інших.
151. Люблю, щоб оточуючі знали мою думку.
152. Якщо я маю погану думку про людину чи навіть зневажаю її, майже не стараюсь приховати цього від неї.
153. Я людина нервова.
154. У мене все виходить погано, не так, як потрібно.
155. Майбутнє мені здається безнадійним.
156. Люди доволі легко можуть змінити свою думку, навіть якщо до цього вона здавалась остаточною.
157. Декілька разів на тиждень в мене виникає відчуття, що має статись щось страшне.
158. Здебільшого я почуваюсь втомленим.
159. Я люблю бути в оточенні друзів.
160. Я стараюсь уникати конфліктів і складних ситуацій.
161. Мене часто дратує, що забуваю куди поклав речі.
162. Пригодницькі розповіді мені подобаються більше, ніж розповіді про любов.
163. Якщо я захочу зробити щось, то оточуючі вважатимуть, що це робити не варто, то я легко можу відмовитись від своїх намірів.
164. Не варто засуджувати людей, які прагнуть «взяти від життя» все що можуть.
165. Мені байдуже, що про мене думають інші.

Ключі до шкал

Достовірність (Д)

– «*Ні*»: 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.

Адаптивні здібності (АЗ)

– «*Так*»: 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165;

– «*Ні*»: 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 107, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 159, 160, 163.

Нервово-психічна стійкість (НПС)

– «*Так*»: 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162;

– «*Ні*»: 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140.

Комунікативні здібності (КЗ)

– «Так»: 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152;

– «Ні»: 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159.

Моральна нормативність (МН)

– «Так»: 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165;

– «Ні»: 13, 76, 97, 100, 160, 163.

Опрацювання результатів тесту

Опрацювання результатів здійснюється шляхом підрахунку кількості збігів відповідей випробуваного з ключем по кожній з шкал. Починати опрацювання варто зі шкали достовірності, щоб оцінити прагнення респондента якнайкраще виразити свою соціальну привабливість. Якщо досліджуваний набирає за шкалою достовірності більше 10 балів – результат тестування слід вважати недостовірною і після проведення роз'яснювальної бесіди необхідно повторити тестування.

Таблиця переведення сирих балів у стени

Найменування шкал і кількість відповідей, що співпали з ключем				Стени
ОАП	НПС	КЗ	МН	
62->	46->	27-31	18->	1
51-61	38-45	22-26	15-17	2
40-50	30-37	17-21	12-14	3
33-39	22-29	13-16	10-11	4
28-32	16-21	10-12	7-9	5
22-27	13-15	7-9	5-6	6
16-21	9-12	5-6	3-4	7
11-15	6-8	3-4	2	8
6-10	4-5	1-2	1	9
1-5	0-3	0	0	10

Інтерпретація результатів тесту

Найменування шкал	Рівень розвитку якостей	
	Нижче середнього (1-3 стена)	Вище середнього (7-10 стенив)
НПС	Низький рівень поведінкової регуляції, певна схильність до нервово-психічних зривів, відсутність адекватності самооцінки і реального сприйняття дійсності	Високий рівень нервово-психічної стійкості та поведінкової регуляції, висока адекватна самооцінка і реальне сприйняття дійсності

КЗ	Низький рівень розвитку комунікативних здібностей, утруднення у налагодженні контактів з оточуючими, вияв агресивності, підвищена конфліктність	Високий рівень розвитку комунікативних здібностей, легко встановлює контакти з колегами, оточуючими, не конфліктний
МН	Не може адекватно оцінити своє місце і роль у колективі, не прагне дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки	Реально оцінює свою роль у колективі, дотримується загальноприйнятих норм поведінки

Підсумкову оцінку за шкалою «Особистісний адаптивний потенціал» (ОАП) можна отримати шляхом простого підсумовування сирих балів за трьома шкалами:

ОАП = «Нервово-психічна стійкість» + «Комунікативні здібності» + «Моральна нормативність»; з подальшою інтерпретацією у таблиці.

*Інтерпретація адаптивних здібностей за шкалою «Лан»
методики «Адаптивність»*

Рівень адаптивних здібностей (стени)	Інтерпретація
5–10	Групи високої і нормальної адаптації. Особи цих груп доволі легко адаптуються до нових умов діяльності, швидко пристосовуються до нового колективу, доволі легко і адекватно орієнтуються в ситуації, виробляють стратегію своєї поведінки. Як правило, не конфліктні, мають високу емоційною стійкістю.
3–4	Група задовільною адаптації. Більшість осіб цієї групи мають ознаки різних акцентуацій, які в звичних умовах частково компенсовані та можуть виявлятися у разі зміни діяльності. Тому успіх адаптації залежить від зовнішніх умов середовища. Ці особи, як правило, мають невисоку емоційною стійкістю. Можливі асоціальні зриви, вияв агресії і конфліктності. Особи цієї групи вимагають індивідуального підходу, постійного спостереження, корекційних заходів.
1–2	Група низькою адаптації. Особи цієї групи мають ознаки явних акцентуацій характеру і деякими ознаками психопатій, а психічний стан можна охарактеризувати, як прикордонне. Можливі нервово-психічні зриви. Особи цієї групи мають низьку нервово-психічну стійкість, конфліктні, можуть допускати асоціальні вчинки. Вимагають спостереження психолога і лікаря (невропатолога, психіатра).

ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Основою цієї методики є специфічний вид опиту, в якому беруть участь всі члени того або іншого підрозділу. Кожному з них дається аркуш, що містить 74 судження. Номери думок, що стосуються до досліджуваного колективу, обводяться на аркуші. Причому всі опитуваних потрібно попередити, що

обводити твердження можна лише у тому разі, коли зафіксована в думці форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу.

Список тверджень

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують вияви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним в роботі.
7. Знають завдання, що має колектив.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, що стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим же.
19. Захищають один одного.
20. Завжди зважають на інтереси один одного.
21. Замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні та негативні сторони колективу.
23. Наполегливо працюють.
24. Не залишаються байдужими, якщо порушені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допомагають один одному.
27. Висувають однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки з колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Завершують усі розпочаті справи.
32. Немає прийнятих у колективі норм поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються у разі невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко вирішують суперечності і конфлікти, що виникають.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.

41. Тактовно поводяться один щодо одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко досягають взаємного розуміння.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і у всьому мають рацію.
46. Суспільні стосунки вважають більш пріоритетними, ніж особисті.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Однаково розуміють норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно поводяться щодо членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. По-господарському відносяться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що сформувалися у колективі.
55. Однаково оцінюють якості особи, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Співпрацюють з членами іншого колективу.
58. За необхідності беруть на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення в колективі.
64. Підтримують один одного в скрутні хвилини.
65. Радіють успіхам членів іншого колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь в суспільній роботі.
69. Піклуються про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань у колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачах членів іншого колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як йдуть справи один у одного.

Думки характеризують найбільш важливі поведінку і стосунки, які мають бути в ідеальному колективі. Загалом вони визначають еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють наднормативну активність.

Процедура опиту може проводитися і інакше. Дослідник зачитує всі думки по черзі, а кожен учасник опиту проставляє на чистому аркуші папери номери тих думок, які, на його думку, відповідають всім або більшості колективу.

Після проведення опиту дані збираються і опрацьовуються дослідником. Всі думки, окрім контрольних 15, 30, 45, 60, показують ступінь розвитку найбільш важливих семи характеристик розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ній. Ці характеристики такі:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відвертість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться у графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат вибраного для вивчення колективу: 1 бал – дуже низький; 2–3 балу – низький; 4–5 балів – середній; 6–7 балів – оптимальний; 8–10 балів – ідеальний.

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ (Т. ЛІРІ)

Методика використовується для вивчення стилю і структури міжособистісних стосунків та їх особливостей, а також дослідження уявлень респондента про своє «Я», ставлення до самого себе. Методика дає змогу виявити зони конфліктів.

На основі досліджень міжособистісних стосунків Т. Лірі виокремив 8 загальних і 16 конкретизованих варіантів міжособистісної взаємодії, представлених у вигляді кругової діаграми. Поліусні варіанти на цій схемі є протилежними один одному.

Опитувальник складений відповідно до виділених типів міжособистісної поведінки, що становить набір із 128 простих лаконічних характеристик – епітетів, які групуються по 16 запитань у 8 октантів, що відображають різноманітні психологічні профілі. Методика може пропонуватися досліджуваному у вигляді списку або ж на окремих картках.

Інструкція

Перед Вами набір характеристик. Прочитайте кожну з них і відзначте знаком «+» ті, які відповідають вашому уявленню про себе. Будьте уважними. Намагайтеся відповідати якомога точніше і правдивіше.

Дайте відповідь на запитання: «Яка Ви людина?».

1. Інші думають про неї прихильно.
2. Справляє враження на оточуючих.
3. Уміє розпоряджатися, карати.
4. Уміє наполягати на своєму.
5. Володіє почуттям гідності.
6. Незалежна.
7. Здатна сама потурбуватися про себе.
8. Може виявити байдужість.
9. Здатна бути суворою.
10. Сувора, але справедлива.
11. Може бути щирою.

- 12.Критична до інших.
- 13.Любить поплакатися.
- 14.Часто сумна.
- 15.Схильна до недовіри.
- 16.Часто розчаровується.
- 17.Здатна бути критичною до себе.
- 18.Здатна визнавати свою неправоту.
- 19.З охотою підкоряється.
- 20.Поступлива.
- 21.Вдячна.
- 22.Захоплюється, схильна до копіювання.
- 23.Ставиться до інших з повагою.
- 24.Шукає схвалення.
- 25.Здатна до співпраці, взаємодопомоги.
- 26.Намагається вжитися з іншими.
- 27.Приязна, доброзичлива.
- 28.Уважна, ласкава.
- 29.Делікатна.
- 30.Підбадьоруюча.
- 31.Відгукується на заклики про допомогу.
- 32.Безкорислива.
- 33.Здатна викликати захоплення.
- 34.Має повагу інших.
- 35.Має талантом керівника.
- 36.Любить відповідальність.
- 37.Впевнена у собі.
- 38.Самовпевнена, наполеглива.
- 39.Ділова, практична.
- 40.Любить змагатися.
- 41.Стійка і крута, де потрібно.
- 42.Невблаганна, але безпристрасна.
- 43.Дратівлива.
- 44.Відкрита, прямолінійна.
- 45.Не терпить, щоб нею командували.
- 46.Скептична.
- 47.На неї важко справити враження.
- 48.Образлива, вимоглива (педантична, скурпульозна).
- 49.Сором'язлива.
- 50.Не впевнена у собі.
- 51.Поступлива.
- 52.Скромна.
- 53.Часто приймає допомогу інших.
- 54.Дуже поважає авторитет.
- 55.З охотою приймає поради.

- 56.Довірлива і намагається потішити інших.
- 57.Завжди люб'язна у спілкуванні.
- 58.Цінує думку оточуючих.
- 59.Комунікабельна, товариська.
- 60.Добросердна.
- 61.Добра, надає впевненості.
- 62.Ніжна, м'якосердна.
- 63.Любить турбуватися про інших.
- 64.Безкорислива, щедра.
- 65.Любить давати поради.
- 66.Справляє враження значущості.
- 67.Любить керувати та управляти.
- 68.Владна.
- 69.Хвалькувата.
- 70.Зарозуміла, самовдоволена.
- 71.Думає тільки про себе.
- 72.Хитра, прагматична.
- 73.Нетерпима до помилок інших.
- 74.Корислива.
- 75.Щира.
- 76.Часто неприязна.
- 77.Озлоблена.
- 78.Схильна весь час скаржитися.
- 79.Ревнива.
- 80.Довго пам'ятає образи.
- 81.Схильна до самокатування.
- 82.Сором'язлива.
- 83.Безініціативна.
- 84.Покірлива.
- 85.Залежна, несамостійна.
- 86.Любить підкорятися.
- 87.Надає право іншим ухвалювати рішення.
- 88.Легко «пошивається в дурні».
- 89.Легко піддається впливу друзів.
- 90.Готова довіритися будь-кому.
- 91.Доброзичлива до всіх.
- 92.Усім симпатизує.
- 93.Пробачає все.
- 94.Переповнена надмірним співчуттям.
- 95.Великодушна, терпляча до недоліків.
- 96.Намагається бути покровителем.
- 97.Прагне до успіху.
- 98.Очікує захоплення від кожного.
- 99.Розпоряджається іншими.

100. Деспотична.
101. Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистісними якостями).
102. Марнослава.
103. Егоїстична.
104. Холодна, черства.
105. Саркастична, любить насміхатися.
106. Зла, жорстока.
107. Часто гнівається.
108. Нечутлива, байдужа.
109. Злопам'ятна.
110. Суперечлива.
111. Уперта.
112. Недовірлива, підозріла.
113. Нерішуча.
114. Сором'язлива.
115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися.
116. М'якотіла.
117. Майже ніколи нікому не заперечує.
118. Нав'язлива.
119. Любить, щоб її опікали.
120. Надмірно довірлива.
121. Намагається заручитися позитивним ставленням кожного.
122. З усіма погоджується.
123. Завжди приязна.
124. Усіх любить.
125. Надто поблажлива до навколишніх.
126. Намагається втішити кожного.
127. Турбується про інших, завдаючи шкоди собі.
128. Псує людей надмірною добротою.

Опрацювання результатів

Після того, як досліджуваний оцінить себе, підраховуються бали за кожним з восьми октантів психограми методики. Кожний плюс оцінюється в 1 бал; відтак максимальна оцінка октанта – 16 балів.

- 1 октант: 1–4, 33–36, 65–68, 97–100;
- 2 октант: 5–8, 37–40, 69–72, 101–104;
- 3 октант: 9–12, 41–44, 73–76, 105–108;
- 4 октант: 13–16, 45–48, 77–80, 109–112;
- 5 октант: 17–20, 49–52, 81–84, 113–116;
- 6 октант: 21–24, 53–56, 85–88, 117–120;
- 7 октант: 25–28, 57–60, 89–92, 121–124;
- 8 октант: 29–32, 61–64, 93–96, 125–128.

Кожному з восьми октантів відповідає певний тип міжособистісних стосунків.

I. Авторитарний

13–16 – диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка лідирує у всіх видах групової діяльності. Схильний всіх повчати, керується виключно власними міркуваннями, не приймає поради інших. Оточуючі зазначають цю владність, але визнають її.

9–12 – домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги.

0 – 8 – впевнена в собі людина, наполеглива, але не обов'язково лідер.

II. Егоїстичний

13–16 – прагне бути «над усіма», але одночасно «з боку від усіх», самозакоханий, незалежний, вирахований. Труднощі перекладає на оточуючих, але сам відноситься до них дещо відсторонено, хвалькуватий, самовдоволений, високомірний.

0–12 – егоїстичні риси, схильність до суперництва.

III. Агресивний

13–16 – жорсткий, різкий та вороже налаштований до оточення, агресивність може доходити до асоціальної поведінки.

9–12 – вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий та різкий в оцінках інших людей, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, іронічний, здатний виявляти насміхання та роздратування.

0–8 – впертий, наполегливий, напористий, енергійний.

IV. Підозрілий

13–16 – відчужений щодо ворожого та озлобленого світу, схильний до підозр, образ, злопам'ятства, піддає сумніву усе й сіх, постійно скаржиться на когось (шизоїдний тип характеру).

9–12 – критично налаштований, має проблеми в інтерперсональних взаєминах через підозрілість і острах поганих відносин, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, скритий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.

0–8 – критично налаштований до всіх соціальних явищ та навколишніх.

V. Підпорядкований

13–16 – покірний, схильний до самоприниження, слабовільний, має нахил уступати усім і у всьому, засуджує сам себе, має відчуття провини, пасивний, прагне знайти опору у більш сильних людях.

9–12 – сором'язливий, тихий, легко розгублюється, схильний підкорятись більш сильній особі без врахування власних можливостей у тій чи іншій ситуації.

0–8 – скромний, поступливий, боязливий, емоційно стриманий, здатний підкорятись, не має власної думки, слухняно й чесно виконує свої обов'язки.

VI. Залежний

13–16 – чітко невпевнений у собі, перебуває під впливом маячних страхів, передчуттів, з найменшої причини тривожиться, через що стає залежним від інших, від чужої думки.

9–12 – слухняний, боязкий, безпомічний, не має досвіду виявляти опір, щиро сприймає ідею, що інші завжди мають рацію.

0–8 – конформний, м'який, очікує допомоги та порад, довірливий, захоплюється іншими людьми, ввічливий.

VII. Товариський

9–16 – товариський, люб'язний з усіма, орієнтується на соціальну похвалу, прагне задовольнити вимоги усіх, «бути хорошим» для всіх без врахування ситуації, керується метою мікрогрупи, розвинув у собі механізми витіснення та подавлення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру).

0–8 – схильний до співробітництва, кооперації, гнучкий та компромісний у вирішенні проблем й конфліктних ситуацій, намагається бути у згоді з думками навколишніх людей, свідомо конформний, дотримується умовностей, правил та засад «хорошої поведінки» в соціальних контактах, ініціативний ентузіаст в досягненні мети колективу, прагне допомогти, хоче заслужити визнання та любов, комунікабельний, виявляє теплоту та товариськість.

VIII. Альтруїстичний

9–16 – гіпервідповідальний, завжди нехтує своїми інтересами, прагне допомогти та співчуває усім, нав'язливий у своїй допомозі та надмірно активний щодо навколишніх, неадекватно приймає відповідальність за інших (це може бути лише зовнішня «маска», що приховує особистість протилежного – IV. Підозрілого типу).

0–8 – відповідальний стосовно людей, делікатний, м'який, добрий, емоційно співчуває людям, виявляє симпатію, турботу, ласкавість, вміє втішити, заспокоїти й підбадьорити, безкорисний.

Отримані кількісні показники за кожним з октантів від 0 до 16 балів переносяться на психограму. На відповідній октантокоординаті, на рівні, що відповідає отриманим балам, проводяться дуги. Відокремлена частина октанта заштриховується. Після того, як зазначені всі отримані результати і заштрихована внутрішня, центральна частина кола психограми до рівня, окресленого дугами, схематично окреслюється віяло. Найбільш заштриховані октанти відповідають домінуючому стилю міжособистісних стосунків цього індивіда.

Характеристики, що не виходять за межі восьми балів, властиві гармонійним особистостям.

Показники, що перевищують вісім балів, свідчать про акцентуації властивостей, виявлені цими октантами.

Показники на рівні 14–16 балів свідчать про труднощі соціальної адаптації. Низькі показники за всіма октантами (0–3 бали) можуть бути наслідком скритності та незвертості досліджуваного. Якщо у психограмі немає октантів, заштрихованих вище чотирьох балів, то виникають сумнівні щодо їхньої достовірності: досліджуваний не оцінив себе відверто.

Перші чотири типи міжособистісних стосунків (1, 2, 3, 4) характеризуються домінуванням неконформних тенденцій і схильністю до дез'юнктивних (конфліктних) виявів – (3, 4); великою незалежністю думки, наполегливістю у відстоюванні думки, тенденцією до лідерства і домінування – (1, 2).

Другі чотири октанти (5, 6, 7, 8) характеризують протилежне: домінують конформні установки, конгруентність у контактах з навколишніми – (7, 8); невпевненість у собі, піддатливість думці оточуючих, схильність до компромісів – (5, 6).

За двома спеціальними формулами визначаються показники з двох основних

факторів: домінування і приязності.

Домінування: $(1-5) + 0,7 \cdot (3+2-4-6)$.

Приязність: $(7-3) + 0,7 \cdot (8-2-4+6)$.

Загалом, інтерпретація даних повинна орієнтуватися на домінування одних показників над іншими і меншою мірою, на абсолютні величини.

Досліджувані, в яких домінує «владно-лідерський» тип міжособистісних стосунків – **I октант, «авторитарний»** – характеризуються оптимістичністю, швидкістю реакції, високою активністю, вираженою мотивацією досягнення, тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю в ухваленні рішень, гомономністю (орієнтацією здебільшого на власні думки і мінімальною залежністю від зовнішніх чинників середовища), екстравертністю. Вчинки і висловлювання можуть випереджати їх продуманість. Це реагування за типом «тут і відразу»; виражена тенденція до спонтанних самореалізацій, активний вплив на навколишніх, завойовницька позиція, прагнення вести за собою і підкоряти своїй волі інших.

II октант відповідає **незалежно-домінуючому типу** міжособистісних стосунків з чіткою перевагою над іншими, який, за даними дослідження, збігається з такими особливостями: самовдоволеність (чи самозакоханість), дистантність, егоцентричність, завищений рівень вимог, виражене почуття конкурентності, що виявляється у прагненні зайняти особливу позицію у групі. Домінування тут меншою мірою звернене на спільні з групою інтереси і не виявляється у прагненні бути лідером, нав'язуючи свої ідеї. Стиль мислення нешаблонний, творчий. Думка оточуючих сприймається критично, власна думка переводиться у ранг догми або доволі категорично відстоюється. Емоціям не вистачає тепла, вчинкам – конформності. Висока пошукова активність поєднується з розсудливістю; низька підкорюваність.

«Прямолінійно-агресивний» тип міжособистісних стосунків (**показники III октанта**) наближений до таких особистісних характеристик, як ригідність установок, яка збігається з високою спонтанністю; наполегливість у досягненні мети, практицизм із недостатньою опорою на минулий досвід; у стані емоційної захопленості – посилене почуття справедливості, що сполучається з переконаністю у власній правоті. У таких осіб швидко виникає почуття ворожості у разі протидії чи критики щодо них; їм характерна безпосередність і прямолінійність у висловлюваннях і вчинках; посилена образливість, яка легко згасає в ситуації комфортності та не пригнічуваності особистості досліджуваного.

IV октант – **«недовіжливо-скептичний»** тип міжособистісних стосунків виявляється у таких особистісних характеристиках, як відокремленість, замкненість, ригідність установок, критичне ставлення до будь-яких думок, окрім особистих; незадоволеність своєю позицією у мікрогрупі; підозріливість, надчутливість до критичних зауважень щодо себе; неконформність суджень і вчинків; схильність до формування ригідних і надто важливих умовиводів, пов'язаних з переконанням у недоброзичливості оточуючих осіб; випереджаюча ворожість у висловлюваннях і поведінці, яка виправдовується апіорною впевненістю у людській недоброті; системне мислення, що спирається на

практичний досвід, практичність, реалістичність, схильність до іронії; висока конфліктність, яка може бути не вираженою й акумулюється, створюючи, відтак, посилену напруженість, сприяючи підвищенню відчуженості та відстороненості.

V октант – «*покірливо-сором'язливий*» тип міжособистісних стосунків – домінує в особистостях хворобливо-сором'язливих, інтровертованих, пасивних, педантичних у питаннях моралі та совісті; схильних до покори, невпевнені в собі, з посиленою схильністю до рефлексії; з помітним домінуванням мотивації уникнення неуспіху і низької мотивації досягнення; заниженою самооцінкою, тривожністю, з посиленим почуттям відповідальності. Такі люди незадоволені собою, схильні до того, щоб звинувачувати себе у невдачах; легко впадають у смуток; песимістично оцінюють свої перспективи; акуратні і добрі виконавці в роботі; уникають широких контактів і соціальних ролей, у яких би вони могли привернути на себе увагу оточуючих; чутливі та вразливі; хворобливо зосереджені на своїх недоліках і проблемах.

VI октант – «*залежно-слухняний*» тип міжособистісних стосунків. Для таких особистостей характерна висока тривожність, посилена чутливість до впливу середовища; тенденція на налагодження дружніх взаємин зі впливовими людьми; залежність власної думки від думки оточуючих. Потреба у прихильності та теплих взаєминах є провідною. Невпевненість у собі пов'язана з нестійкою самооцінкою. Хороша виконавська дисципліна та відповідальність у роботі створює їм хорошу репутацію в колективі, але інертність ухвалення рішень, конформність і невпевненість у собі не сприяє їх просуванню до ролі лідера. Посилена вразливість, чутливість до неувважності та грубості навколишніх, підвищена самокритичність, страх неуспіху як основа мотиваційної спрямованості формують основу конформної поведінки.

VII октант – «*співпрацюючий–конвенційний*» – тип міжособистісних стосунків, характерний для емоційно-нестійких особистостей з високим рівнем тривожності та низьким рівнем агресивності. Для них характерна посилена реакція на впливи середовища; залежність самооцінки від думки значущих людей; прагнення до участі в групових подіях, співробітництво; екзальтована потреба у поширенні дружелюбності на навколишніх; пошук визнання серед найбільш авторитетних особистостей групи; прагнення знайти порозуміння з іншими; ентузіазм, сприйнятливність до емоційного настрою групи; широке коло інтересів за деякої поверховості захоплень.

VIII октант – «*відповідально-великодушний*» тип міжособистісних стосунків збігається з вираженою потребою у відповідності соціальним нормам поведінки зі схильністю до досягнення гармонії в міжособистісних стосунках; з екзальтацією у висловленні своїх переконань; вираженою емоційною вимогливістю, яка може мати більш поверховий характер, аніж це декларується; з художнім типом сприйняття і переробки інформації; стиль мислення – цілісний, образний. Для людей цього типу характерне швидке пристосування до різних соціальних ролей, гнучкість у контактах; комунікабельність, доброзичливість, жертівність; прагнення до діяльності, корисної всім людям; милосердя, благодійність, місіонерський склад особистості; артистичність, потреба справляти приємне враження, подобатись

навколишнім. Водночас, їм притаманні проблеми витісненої ворожості, соматизація тривоги, схильність до психосоматичних захворювань, вегетативний дисбаланс як результат блокування поведінкової реакції.

МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛЮ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТІ К. ТОМАСА

Інструкція

На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

№ за/п	Варіант відповіді	Твердження
1	2	3
1.	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розбіжності, я намагаюсь зауважити на те, з чим ми погоджуємося
2.	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3.	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4.	А	Я намагаюся знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5.	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6.	А	Я намагаюся уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюся домогтися свого
7.	А	Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8.	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9.	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10.	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюся знайти компромісне вирішення питання
11.	А	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складатимуться всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12.	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності

	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він сприятиме мені
13.	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14.	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю думкою і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї позиції
15.	А	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16.	А	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюсь переконати опонента у перевагах моєї думки
17.	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18.	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також сприятиме мені
19.	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20.	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21.	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми
22.	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23.	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24.	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь сприяти таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25.	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26.	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27.	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28.	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого

	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29.	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30.	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Опрацювання результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо наша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожною шкалою, дає змогу уявити, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

№ за/п	Боротьба	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			

29			А	Б	
30		Б			А
Σ					

Інтерпретація результатів

За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та їхнє поєднання дає можливість виокремити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту, або намагання його не помітити – це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються і власні інтереси, і опонента. За такого типу поведінки проблему просто не беруть до уваги, вважаючи, що вона зникне сама собою. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (власна поразка – поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба або «конкуренція» – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий, «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога–поразка» (власна перемога–поразка опонента).

Поступливість, тобто, жертівність – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка–перемога» (власна поразка–перемога опонента).

Компроміс або зговірливість – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті та власних інтересів, й інтересів опонента, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому». Зміст такої

поведінки втілений у приказках: «Краще пів хлібини, ніж нічого»,

«Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (частково власна поразка – частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «перемога–перемога» (власна перемога–перемога опонента).

ШКАЛА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТРЕСУ Р. МАКЛІНА

Ця шкала вимірює толерантність (стійкість до стресів) до організаційного стресу, пов'язану з недостатнім умінням спілкуватися, приймати цінності інших людей, адекватно оцінювати ситуацію без завдання шкоди своєму здоров'ю та працездатності.

№ за/п	Твердження	Правильно	Найімовірніше	Щось середнє	Радше не правильно	Не правильно
1	2	3	4	5	6	7
1.	У разі виникнення проблем я починаю активно діяти					
2.	Після закінчення робочого дня я продовжую думати про незавершені чи майбутні робочі справи					
3.	Я працюю з цікавими й достойними людьми, поважаю їхні почуття й думку					
4.	Я усвідомлюю й розумію свої слабкі та сильні якості					
5.	Існує доволі багато людей, яких я можу назвати хорошими друзями					
6.	Я отримую задоволення, використовуючи свої знання і навички на роботі					
7.	На роботі мені часто не цікаво					
8.	Мені цікаво зустрічатися, розмовляти і працювати з людьми різних світоглядів, які відрізняються від моєї думки					
9.	Часто в моїй роботі я беруся за більше, ніж можу встигнути реально					
10.	У вихідні дні я активно відпочиваю					

11.	Я можу працювати продуктивно тільки з тими, хто близький мені по духу (культура, інтереси, менталітет), чи з тими хто подібний на мене					
12.	Я працюю найперше для того, щоб заробити собі на життя, а не тому, що отримую задоволення від роботи					
13.	В моїй роботі я завжди дію раціонально, чітко визначаю пріоритети (першочергові завдання)					
14.	На роботі я часто розпочинаю в суперечки з людьми, які думають по – іншому, ніж я					
15.	Я відчуваю неспокій через свою роботу					
16.	Крім роботи я встигаю займатися іншими цікавими для себе справами в різних сферах (розваги, хоббі, творчість та ін.)					
17.	Я розчаровуюсь, коли справа не виходить так, як я хочу					
18.	Часто я не знаю як наполягти на своєму в спірних питаннях					
19.	Я легко (без особливої напруги) знаходжу вихід із проблемних (професійних) ситуацій, що заважають мені досягнути поставленої мети					
20.	Я часто не погоджуюсь з своїм керівником чи підлеглими					

Опрацювання та інтерпретація результатів Кількість балів підраховується відповідно до ключа.

Ключ

Питання	Правильно	Скоріше правильно	Щось середнє	Скоріше не правильно	Не правильно
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	5	4	3	2	1
8	1	2	3	4	5
9	5	4	3	2	1
10	1	2	3	4	5
11	5	4	3	2	1

12	5	4	3	2	1
13	1	2	3	4	5
14	5	4	3	2	1
15	5	4	3	2	1
16	1	2	3	4	5
17	5	4	3	2	1
18	5	4	3	2	1
19	1	2	3	4	5
20	5	4	3	2	1

Що менший сумарний показник організаційного стресу, то вище толерантність, а що він більший, то більше схильність до переживання дистресу і різним стрес-синдромам, наприклад, до ризику професійного вигорання і коронарних захворювань. Також, що більший сумарний показник організаційного стресу, то більша схильність до ризику коронарних захворювань, найвищий же ризик при поводженні типу А.

Сумарний показник організаційного стресу і ризик серцево-судинних захворювань:

- більше 50 балів – поведінка типу А;
- 49–40 балів – поведінка типу А, В;
- менше 39 балів – поведінка типу В.

1. Здатність самопізнання (когнітивність) – питання 4, 9, 13, 18.
2. Широта інтересів – питання 2, 5, 7, 16.
3. Ухвалення цінностей інших – питання 3, 8, 14, 20.
4. Гнучкість поведінки – питання 1, 11, 17, 19.
5. Активність і продуктивність – питання 6, 10, 12, 15.

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ (В. В. БОЙКО)

Інструкція. Читайте судження і відповідайте «так» або «ні». Візьміть до уваги, що якщо у формулюваннях опитувальника йдеться про партнерів, то маються на увазі суб'єкти вашої професійної або навчальної діяльності - колеги, учні та інші люди, з якими ви щодня працюєте або вчитеся.

1. Організаційні недоліки на роботі постійно змушують нервувати, переживати, напружуватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, аніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії або профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно і якісно, повільніше).
5. Тепло́та взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою - хорошого або поганого.
6. Від мене як професіонала мало залежить благополуччя партнерів.

7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути наодинці, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому або напруга, то намагаюся скоріше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодія).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати партнеру того, що вимагає професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втопився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Чи буває, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов'язаних з роботою.
13. Взаємодія з партнерами вимагає від мене великої напруги.
14. Робота з людьми приносить все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби випала нагода.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу належним чином надати партнерові професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує, якщо щось не ладиться у відносинах з діловим партнером.
19. Я настільки втомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якнайменше.
20. Через брак часу, втоми або напруги часто приділяю увагу партнеру менше, ніж належить.
21. Іноді самі звичайні ситуації спілкування на роботі викликають роздратування.
22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукало мене цуратися людей.
24. При згадці про деяких колег по роботі або партнерів у мене псується настрій.
25. Конфлікти або розбіжності з колегами забирають багато сил і емоцій.
26. Мені все важче встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обстановка на роботі мені здається дуже важкою, складною.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має статися, як би не допустити помилки, чи зможу зробити все як треба, не скоротять чи і т.п.
29. Якщо партнер мені неприємний, я намагаюся обмежити час спілкування з ним або приділяти йому менше уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу: «не роби людям добра, не отримаєш зла».
31. Я охоче розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано позначається на результатах роботи (менше роблю, знижується якість, трапляються конфлікти).

33. Часом я відчуваю, що треба виявити до партнера емоційну чуйність, але не можу.
34. Я дуже переживаю за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаєш уваги і турботи більше, ніж отримуєш від них вдячності.
36. При думки про роботу мені зазвичай стає не по собі: починає колоти в області серця, підвищується тиск, з'являється головний біль.
37. У мене хороші (цілком задовільні) відносини з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, бачачи, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом (чи як завжди) мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі сторони (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, валять в зневіру.
41. Бувають дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Останнім часом я часто помиляюся в оцінці ділових партнерів.
43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити спілкування з друзями і знайомими.
44. Я зазвичай виявляю інтерес до особистості партнера крім того, що стосується справи.
45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочив, зі свіжими силами, у гарному настрої.
46. Я іноді ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
48. Після спілкування з неприємними партнерами у мене буває погіршення фізичного або психічного самопочуття.
49. На роботі я відчуваю постійні фізичні і психологічні перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.
53. Протягом останнього року була скарга (були скарги) на мою адресу з боку партнера (партнерів).
54. Мені вдається берегти нерви завдяки тому, що багато з того, що відбувається з партнерами я не приймаю близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніше я був більш чуйним і уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не гай нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді йду на роботу з важким почуттям: як все набридло, нікого б не бачити і не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю нездужання.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.

62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якби мені пощастило з роботою, я був би більш щасливий.
64. Я в розпачі через те, що на роботі у мене серйозні проблеми.
65. Іноді я роблю зі своїми партнерами так, як не хотів би, щоб чинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, які розраховують на особливу поблажливість, увагу.
67. Найчастіше після робочого дня у мене немає сил займатися домашніми справами.
68. Зазвичай я кваплю час: скоріше б робочий день скінчився.
69. Стани, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай як би ставлю екран, що захищає від чужих страждань і негативних емоцій.
71. Робота з людьми (партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто приймаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вище, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
75. Моя кар'єра склалася невдало.
76. Я дуже нервуюю через все, що пов'язано з роботою.
77. Деяких зі своїх постійних партнерів я не хотів би бачити і чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), забуваючи про власні інтереси.
79. Моя втома на роботі зазвичай мало позначається (ніяк не позначається) на спілкуванні з домашніми та друзями.
80. Якщо надається випадок, я приділяю партнеру менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви в спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як професіонала - розлютила, зробила нервовим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підриває моє здоров'я.

Обробка даних

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тих чи інших числом балів - зазначається в ключі поруч з номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, включені в симптом, мають різне значення у визначенні його важкості. Максимальну оцінку в 10 балів отримав від суддів ознака, найбільш показовий для симптому.

Відповідно до «ключем», здійснюються такі підрахунки:

- 1) визначається сума балів роздільно для кожного з 12 симптомів (по чотири в кожній з трьох фаз) вигорання;
- 2) підраховується сума показників симптомів для кожної з трьох фаз формування вигорання;

3) перебуває підсумковий показник синдрому емоційного вигорання - сума показників усіх 12 симптомів.

«Напруга»

1. Переживання психотравмуючих обставин:
+ 1 (2), +13 (3), +25 (2), - 37 (3), +49 (10), +61 (5), - 73 (5).
2. Незадоволеність собою:
-2 (3), +14 (2), +126 (2), - 38 (10), - 50 (5), +62 (5), +74 (3).
3. «Загнаність в клітку»:
+3 (10), +15 (5), +27 (2), +39 (2), +51 (5), +63 (1), - 75 (5).
4. Тривога і депресія:
+4 (2), +16 (3), +28 (5), +40 (5), +52 (10), +64 (2), +76 (3).

«Резистенції»

1. Неадекватне виборче емоційне реагування:
+ 5 (5), - 17 (3), +29 (10), +41 (2), +53 (2), +65 (3), +77 (5).
2. Емоційно-моральна дезорієнтація:
+ 6 (10), - 18 (3), +30 (3), +42 (5), +54 (2), +66 (2), - 78 (5).
3. Розширення сфери економії емоцій:
+ 7 (2), +19 (10), - 31 (2), +43 (5), +55 (3), +67 (3), - 79 (5).
4. Редукція професійних обов'язків:
+ 8 (5), +20 (5), +32 (2), - 44 (2), +56 (3), +68 (3), +80 (10).

«Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:
+ 9 (3), +21 (2), +33 (5), - 45 (5), +57 (3), - 69 (10), +81 (2).
2. Емоційна відстороненість:
+ 10 (2), +22 (3), - 34 (2), +46 (3), +58 (5), +70 (5), +82 (10).
3. Особистісна відстороненість (деперсоналізація):
+ 11 (5), +23 (3), +35 (3), +47 (5), +59 (5), +72 (2), +83 (10).
4. Психосоматичні і психовегетативні порушення:
+ 12 (3), +24 (2), +36 (5), +48 (3), +60 (2), +72 (10), +84 (5).

Інтерпретація результатів

Запропонована методика дає докладну картину синдрому «емоційного вигорання». Перш за все, треба звернути увагу на окремо взяті симптоми. Показник вираженості кожного симптому коливається в межах від 0 до 30 балів:

- 1) 9 і менше балів - не склалося симптом;
- 2) 10-15 балів - складаний симптом;
- 3) 16 і більше - сформований симптом.

Симптоми з показником 20 і більше балів відносяться до домінуючих у фазі або в усьому синдром емоційного вигорання.

Методика дозволяє побачити провідні симптоми вигорання. Істотно важливо відзначити, до якої фази формування стресу належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільше число.

Подальший крок в інтерпретації результатів опитування - осмислення показників фаз розвитку стресу - «напруга», «резистенція», «виснаження». У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення балів, отриманих для фаз, неправомірно, бо не свідчить про їх відносної ролі або внесок у синдром. За кількісними показниками правомірно судити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася в більшій чи меншій мірі:

- 1) 36 і менше балів - фаза не сформувалася;
- 2) 37-60 балів - фаза в стадії формування;
- 3) 61 і більше балів - сформована фаза.

Оперуючи смисловим змістом і кількісними показниками, підрахованими для різних фаз формування синдрому «емоційного вигорання», можна дати досить об'ємну характеристику особистості і, що не менш важливо, намітити індивідуальні заходи профілактики та психокорекції.

Висвітлюються такі питання:

- 1) які симптоми домінують;
- 2) якими склалися і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- 3) можна пояснити чи «виснаження» (якщо воно виявлено) факторами професійної діяльності, що увійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;
- 4) який симптом (які симптоми) найбільше обтяжують емоційний стан особистості;
- 5) в яких напрямках треба впливати на виробничу обстановку, щоб знизити нервову напругу;
- 6) які ознаки і аспекти поведінки самої особистості підлягають корекції, щоб емоційне вигорання не завдавало шкоди їй, професійній діяльності і партнерам.

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитет – це інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

Аналіз документів – метод, який широко застосовується під час збору первинної інформації.

Аналіз продуктів діяльності – метод дослідження працівника, а саме його психологічних характеристик на основі аналізу продуктів управлінської, трудової чи творчої діяльності

Відповідальність – це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Влада – це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об'єкта управління.

Група – конкретна спільнота людей, залучених у типові для них різновиди й форми діяльності та об'єднаних системою відносин.

Групова динаміка – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.

Делегування – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Ділове спілкування – це спілкування, змістом якого є «справа», з приводу якої і відбувається комунікативний процес, організація та оптимізація того чи іншого виду діяльності

Документ – засіб збереження за допомогою спеціального носія інформаційних фактів, явищ, процесів об'єктивної реальності та розумової діяльності.

Експеримент – це загальнонауковий метод одержання нового знання в контрольованих та керованих умовах.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо).

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Індивід (лат. *individuum* – неподільне) – поодинокий представник людського роду, наділений неповторними і самотніми ознаками, які, в першу чергу, формують його тілесну окремість, а також своєрідну сукупність психологічних рис; неповторне поєднання тілесної окремісті та психологічної своєрідності визначає сутність індивідуального «Я».

Індивідуальність – це 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.

Інтерв'ю – проведена за певним планом бесіда, що передбачає безпосередній контакт інтерв'юера та респондента. Запис відповідей респондента обов'язково здійснює інтерв'юер.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Категорії психології управління – це фундаментальні поняття, які характеризують найбільш закономірні суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей.

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, і яка використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ній працюють, та несе повну відповідальність за результати їх роботи.

Керівництво – 1. процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і певних завдань; 2. цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво в менеджменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Команда в організації – це невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

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.

Контроль – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення організацією своєї мети.

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиставлення між ними.

Культура ділового спілкування – система знань і навичок тактової поведінки в різних ситуаціях спілкування, одна з соціально-психологічних умов попередження конфліктів

Лідер (англ. *leader* – провідник, керівник) – член групи, наділений найбільшим цінним потенціалом, котрий забезпечує йому провідний вплив у групі.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду, здатна до самопізнання і саморозвитку, суб'єкт цілеспрямованої творчої активності і свідомої трудової діяльності.

Менеджмент (англ. *manage* – управляти; лат. *manus* – рука) – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців, з метою реалізації поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю у конкретній галузі функціонування підприємства.

Метод групового оцінювання особистості – базується на феномені групових уявлень про кожного як результат взаємо пізнання в процесі спільної діяльності, спілкування і дає змогу отримати характеристики особистості через взаємо оцінювання.

Методи впливу спрямовані саме на те, щоб виявити зміну поведінки і діяльності партнера зі спілкування.

Метод дослідження – спосіб одержання інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу.

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам.

Методи опитування передбачають збір інформації шляхом безпосередньої (бесіди, інтерв'ю) чи опосередкованої (анкетування) взаємодії дослідника (інтерв'юера) і опитуваного (респондента).

Мотив (лат. *moveo* – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків. За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Нарада – це форма ділової комунікації, в якій обмін інформацією служить основою пошуку способів вирішення виробничих проблем і прийняття колективних рішень.

Невербальне спілкування – це система знаків, які використовуються в процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою вираження.

Неформальна група – це спонтанно створена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

Неформальні відносини – це сукупність симпатій і антипатій, любові та ворожості, що відчують один до одного члени первинної групи, реалізуючи власні соціальні ролі, тобто виконуючи свої прямі службові та суспільні функції.

Об'єкт психології управління – сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Опитування – отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних).

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.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

Переговорний процес – досить тривалий за часовим параметром явище, оскільки містить певні етапи, тільки послідовне досягнення яких призводить до вирішення конфлікту.

План – це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців.

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Предмет науки і пізнання – психологічні явища в діяльності організацій, психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці менеджерів.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

Презентація (від англ. *present* – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології і т. ін. організації.

Прийняття управлінського рішення – це одночасно і когнітивний процес і вольовий акт розробки послідовності дій, результатом яких є вибір напрямку дій серед кількох альтернативних сценаріїв, спрямований на досягнення конкретної цілі.

Принцип (лат. *principium* – начало, основа) – первоначало; те що лежить в основі певної наукової теорії; максимально широкі за обсягом твердження, в яких фіксується предмет науки, її теорія і методи.

Принципи психології управління – правила, норми, вихідні положення, які застосовують в процесі здійснення управлінської діяльності.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності.

Ситуація – система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

Службовий етикет – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації.

Соціальна роль – це реалізована поведінка, очікувана від індивіда, який має певний статус.

Соціальне управління – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціальний статус – це місце людини в системі суспільних відносин, що встановлюється за її правами, обов'язками і привілеями.

Соціальні очікування суспільства – система вимог до особистості, яка взяла на себе соціальну роль.

Соціометричний метод застосовується для вимірювання не особистісних, а групових властивостей.

Спостереження – метод цілеспрямованого, планомірного, певним способом фіксованого сприйняття психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, аналізу їх, і використання в практичній діяльності.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети фірми, що розробляється та приймається керівництвом.

Суб'єкт психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності.

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.

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 спілкування – двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку

Формальні відносини – це зв'язки відповідальної залежності, у які вступають між собою працівники в процесі виконання прямих службових і суспільних функцій.

Фотографія робочого дня – метод спрямований на фіксацію затрат часу на всі види робіт, включаючи перерви, що мали місце під час певного відрізка часу або впродовж робочого дня.

Функції управління – сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та 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.

Хронометраж – метод вивчення витрат часу роботи керівника (робітника) або устаткування шляхом безпосереднього спостереження на робочому місці.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Навчальне видання

ТЕТЯНА ЧУБІНА, МАРІЯ ДМИТРЕНКО

Навчальний посібник

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ
ТА КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(2-ге видання)

Підписано до друку 01.09.2023 р.

Формат 60х84 1/16.

Обл.-вид. арк. 13, 6. Ум. Друк. Арк. 19,8.

Замовлення №26.

ЧПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України

Вул. Онопрієнка, 8, Черкаси, 18034