

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний заклад  
«Південноукраїнський національний педагогічний університет  
імені К. Д. Ушинського»

Постоян Т. Г.

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Одеса

2020

**УДК 15.018:331.022+331.054**

**П63**

*Рекомендовано до друку вченою радою Університету Ушинського  
(протокол № 1 від 31 серпня 2020 р.)*

**Рецензенти:**

Корнєшук В. В. – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри соціальної роботи та кадрового менеджменту Одеського національного політехнічного університету;

Яворська Г. Х. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри мистецтвознавства та загальногуманітарних дисциплін Міжнародного гуманітарного університету.

**Постоян Т. Г.**

П63 Психологія управління : навч. посібн. Одеса :  
Університет Ушинського, 2020. 195 с.

Зміст навчального посібника базується на сучасних досягненнях психологічної науки щодо психології поведінки та діяльності як джерел виникнення і розвитку психології управління, соціально-психологічної функції менеджера, особистості підлеглого, його виконавської діяльності, мотивації підлеглих, психологічного аспекту управління трудовим колективом, психології ділового спілкування та психології управління конфліктами.

Для студентів магістратури, слухачів курсів підвищення кваліфікації за спеціальністю 073 Менеджмент, аспірантів, викладачів.

**УДК 15.018:331.022+331.054**

© Університет Ушинського, 2020

© Т. Г. Постоян

## ЗМІСТ

### Вступ

<b>ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ.....</b>	<b>5</b>
---	----------

### **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

1.1. Психологія управління як науковий феномен.....	8
Питання і завдання для самоконтролю.....	21
Практичні завдання.....	22
1.2. Загальна характеристика діяльності.....	23
Питання і завдання для самоконтролю.....	30
Практичні завдання.....	30

### **Розділ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

2.1. Соціально-психологічні проблеми керівництва.....	31
Питання і завдання для самоконтролю.....	65
Практичні завдання.....	66
2.2. Людський чинник та психологія управління.....	70
Питання і завдання для самоконтролю.....	96
Практичні завдання.....	97
2.3. Психологічні аспекти управління трудовим колективом .....	101
Питання і завдання для самоконтролю.....	127
Практичні завдання.....	127

2.4. Психологія ділового спілкування.....	129
Питання і завдання для самоконтролю.....	148
Практичні завдання.....	149
2.5. Психологія управління конфліктами.....	152
Питання і завдання для самоконтролю.....	160
Практичні завдання.....	161
<b>КОНТРОЛЬНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>163</b>
<b>СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ.....</b>	<b>170</b>
<b>СИТУАТИВНІ ВПРАВИ.....</b>	<b>178</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	
Додаток А. Завдання для самостійної роботи.....	182
Додаток Б. Тематика есе, рефератів, тез доповідей.....	184
Додаток В. Питання до підсумкового контролю.....	186
Додаток Г. Методичні рекомендації щодо підготовки реферату, есе, тез доповіді.....	188
<b>РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА.....</b>	<b>193</b>

## Вступ

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ У СТРУКТУРІ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Соціально-економічні процеси в усіх країнах світу призвели до того, що ефективність управлінської діяльності залежить від психологічної компетентності управлінських кадрів. Усі аспекти управлінської діяльності безпосередньо пов'язані зі взаємодією персоналу, що передбачає встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків управління та міжособистісних комунікацій.

Виклики сучасного суспільства і тенденції розвитку магістерських програм напряму «Менеджмент» актуалізують потребу розвитку компетентностей здобувачів вищої освіти, що забезпечують здатність ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, що передбачають проведення досліджень, впровадження інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.

Не випадково, що в державному освітньому стандарті укрупненої групи напрямів 073 Менеджмент, затвердженого у 2019 році, виділено загальнокультурні та загальнопрофесійні компетентності, зокрема:

- ✓ здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп,
- ✓ здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети,
- ✓ здатність діяти на основі етичних міркувань,
- ✓ здатність генерувати нові ідеї,
- ✓ здатність працювати автономно,
- ✓ здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту,
- ✓ здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління,
- ✓ здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі

управління людьми,

✓ здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Це актуалізувало дослідні зусилля у сфері психолого-управлінської проблематики.

Планування розвитку особистості й управлінського ресурсу керівника, оволодіння психологічними техніками і сучасними комунікативними технологіями ділового спілкування – сфера відповідальності психології управління. Крім того, практика менеджменту переконливо доводить, що міжособистісні відносини і міжгрупові комунікації для керівника завжди залишаються особливими проблемними зонами, нівелювати негативний вплив яких покликана психологія управління.

«Психологія управління» – одна з обов’язкових дисциплін у підготовці керівника закладу освіти, що покликана дати майбутнім фахівцям уявлення про систему управління та її психологічні особливості.

Зміст навчального посібника базується на досягненнях психології управління, що допомагає ефективно вирішувати завдання управління соціальною організацією. Архітектоніка навчального посібника засвідчує логіку розкриття змісту навчальної дисципліни «Психологія управління».

У розділі 1 «Теоретичні засади психології управління» розглядаються питання тем: психологія управління як науковий феномен, психологічні компоненти процесу управління; загальна характеристика діяльності: предмет діяльності, мотив, цілі діяльності, орієнтовна основа дій.

У розділі 2 «Психологічні аспекти управління закладом освіти» розглядаються питання тем: соціально психологічні проблеми керівництва; людський чинник і психологія управління; психологічний аспект управління трудовим колективом; психологія ділового спілкування, психологія управління конфліктами.

До кожної теми розділів дібрано теоретичні, практичні завдання, що можна використовувати для формування та самоперевірки знань та умінь.

Тестові контрольні завдання, ситуаційні задачі, ситуативні вправи можна використовувати для формування та самоперевірки знань, умінь за змістом навчальної дисципліни «Психологія управління» в цілому.

Додаткові матеріали начального посібника допоможуть підготуватися до практичних занять, підсумкового контролю та виконати індивідуальне навчально-дослідне завдання.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКОВИЙ ФЕНОМЕН**

- 1. Психологія управління як наука.*
- 2. Історія становлення психології управління, основні теоретичні підходи.*
- 3. Моделі управління.*
- 4. Психологічні компоненти процесу управління.*

#### ***Психологія управління як наука***

Психологія управління вивчає психологічні закономірності процесу управління людьми та групами людей.

Психологія управління виникла на стику психології та теорії управління. Загальна теорія управління почала розроблятися в надрах кібернетики та теорії систем (Бандурка та ін., 1998). Кібернетика – наука про управління, зв'язку та опрацювання інформації в біологічних, технічних і комплексних системах. Спочатку управління розглядалося саме як управління інформацією. Нині акцент робиться на управлінні поведінкою людей. У менеджменті управління розуміється більш широко – як діяльність з упорядкування та координації виробничої та соціальної сфери (Вачугов та ін., 2001). До об'єктів управління відносять: інновації, виробництво, ринок, фінанси, інформацію, постачання, кадри. Відповідно розглядають управління фінансами, інноваціями тощо. Однак, з точки зору соціально-психологічного підходу всі виробничі процеси здійснюються людьми – працівниками організації; отже, і управління цими процесами пов'язано в першу чергу з керуванням поведінкою цих людей.

Проблемами управління займаються багато наук: інформатика, юриспруденція, філософія, психологія, педагогіка, ергономіка, соціологія та ін. Психологія займає серед них одне з провідних місць. Основні галузі психології, що дають теоретичний матеріал для психології управління: соціальна



психологія, психологія праці, психологія особистості, а також деякі розділи загальної психології. Психологію управління можна вважати прикладної галуззю соціальної психології (Андрєєва, 2000).

Управління – це процес досягнення мети зусиллями інших людей (Ладанов, 1997). Таким чином, в процесі управління складові діяльності з досягнення мети розділяються між її учасниками: цілі ставить одна людина, а дії та операції, спрямовані на їх досягнення, здійснюється іншими людьми. У зв'язку з цим виникає засаднича проблема управління: яким чином спонукати людей до здійснення дій для досягнення певної мети, що може бути їм абсолютно чужою?

### *Рівні управління*

В організації зазвичай існує кілька рівнів управління, причому керівник вищого рівня управління координує роботу керівників нижчого рівня. Назва посади зазвичай співвідноситься з рівнем управління, на якому знаходиться керівник. Кількість рівнів управління залежить від розміру організації. Всі рівні управління діляться на три основні категорії.

*Інституційний рівень* – вищий рівень управління (управління вищої ланки, топ-менеджмент) – самий нечисленний: це президенти і віце-президенти компаній, міністри, ректори закладів вищої освіти тощо.

*Управлінський рівень* – керівництво середньої ланки; ці керівники підпорядковані керівникам вищої ланки управління, здійснюють координацію та контроль за роботою керівника нижчого рівня. Якщо організація має багато рівнів управління, середній рівень ділиться на два і більше додаткових рівнів. Це можуть бути завідувачі відділами, декани, завідувачі секторами та ін.

*Технічний рівень* – керівники нижчої ланки – здійснюють безпосередній контроль за виконанням завдань. Це завідувачі навчальних, методичних кабінетів та ін.

### *Функції управління*

Виділяють такі функції управління.

*Планування* – одна з найважливіших функцій, забезпечує основу для здійснення всіх інших. Ця функція полягає у виробленні напрямів і засобів досягнення цілей організації.

*Організація* – дії керівника, спрямовані на впорядкування взаємодії людей, ідей, процесів для досягнення конкретної мети.

*Мотивація* – розробка та використання стимулів для ефективного виконання підлеглими розпоряджень керівника.

*Контроль* – моніторинг результатів діяльності з досягнення мети. Зміст цієї функції включає аналіз діяльності: спостереження за діяльністю, порівняння її параметрів із заданим стандартом; кількісну та якісну оцінку діяльності; виявлення відхилень; визначення більш ефективних способів виконання діяльності.

*Структура управління.*

- ✓ Суб'єкт управління – керівник, наділений управлінськими повноваженнями і здійснює управлінську діяльність.
- ✓ Об'єкт управління – люди або групи, на які спрямовано організаційний, систематичний, планомірний вплив суб'єкта управління.
- ✓ Управлінські впливи (або методи управління) – система заходів, що використовує суб'єкт управління для впливу на об'єкт управління.
- ✓ Мета – майбутній бажаний стан об'єкта впливу або результат його діяльності. Може формулюватися суб'єктом управління або бути заданою ззовні (з боку більш високих рівнів управління).

Цілі можуть бути: стратегічні (віддалені); тактичні (проміжні). Стратегічні цілі визначають тактичні, а ті, в свою чергу, визначають завдання управління – конкретні питання, вирішення яких призводить до досягнення мети.

Управління може бути успішним, якщо суб'єкт управління визначив мету взаємодії, а об'єкт має способи і можливості для її реалізації. Для успішного управління необхідна наявність:

- ✓ у суб'єкта управління – мотивації і можливості керувати;

✓ у об'єкта управління – мотивації і здатності виконувати завдання.

Виділення як елементів управління суб'єкта та об'єкта управління ставить другу проблему управління: проблему маніпулятивності управлінських впливів. Сприйняття керованого (підлеглого) як об'єкта впливів неминуче призводить до маніпуляції в управлінській взаємодії.

Однак, керовані люди (і організації) також є активними суб'єктами, що призводить до неоднозначності їхньої реакції на управлінські впливи. Недостатня увага до цього факту (людський чинник) часто призводить до того, що при виборі впливів і методів управління не враховуються індивідуальні особливості підлеглих. В результаті їхня реакція на дії виявляються далекими від очікуваних, і мета діяльності не досягається.

### ***Історія становлення психології управління, основні теоретичні підходи***

Як галузь досліджень психологія управління сформувалася в надрах психології праці і соціальної психології в ХІХ ст. Як самостійна наука вона оформилася в середині ХХ ст. з розвитком загальної теорії управління.

У першій половині ХХ ст. оформилися чотири школи управлінської діяльності (Розанова, 2008):

- ✓ Школа наукової організації праці.
- ✓ Адміністративна школа.
- ✓ Школа «людських відносин».
- ✓ «Наука управління».

У 1911 р. вийшла у світ книга американського інженера і підприємця Ф. Тейлора «Принципи наукового управління». Вона ознаменувала собою появу школи наукової організації праці («тейлоризм»). Ф. Тейлор поставив завдання створити систему підвищення продуктивності праці за рахунок інтенсифікації. Він описав особливості трудових процесів на деяких підприємствах і дійшов висновку, що головна причина низької продуктивності

– недосконала система стимулювання робітників. Тому він розробив систему спонукальних чинників – матеріальних стимулів. Основним з них Ф. Тейлор вважав нагороду. Саме нагорода, на його думку, представляє той принцип, яким слід керуватися у процесі управління. «Нагорода, для того, щоб вона надавала належний ефект, повинна слідувати дуже швидко за виконанням самої роботи» (Ф. Тейлор, 1925, С. 79). Для підтримки у робітника постійного очікування нагороди Ф. Тейлор запропонував «прогресивну» систему оплати праці. Однак, під нагородою він розумів не тільки грошову винагороду. Ф. Тейлор вважав поступку теж нагородою, тому радив йти на поступки робітникам. До нагороди він відносив лазні, їдальні, читальні, вечірні курси, дитячі заклади і таке ін. Ф. Тейлор довів, що впровадження відповідних удосконалень та забезпечення потреб робітника, підвищить продуктивність його праці в 3–4 рази. Іноді він пропонував оригінальні способи стимулювання. Так, на одній фабриці, де працювало багато жінок, у велику кімнату-майстерню поселили кота, який став улюбленцем робітниць. Під час перерви вони грали з котом, це піднімало настрій і після перерви вони працювали енергійніше.

Послідовником Ф. Тейлора був інженер Френк Гілберт. Він вивчав трудові рухи, систематизував та спрощував їх. Так, він оптимізував прийоми кладки цегли: скоротив кількість рухів і сконструював спеціальні пристосування. У результаті продуктивність збільшилася в 3 рази. Ф. Гілберт також виокремив у трудовому процесі особистісні змінні, які рекомендував враховувати: задоволеність працею, прагнення більше заробити, звички, темперамент, спосіб життя та ін.

Основна увага приділялася змісту роботи. У школі наукової організації праці було поставлено питання про виокремлення функцій управління – планування, контролю – від власне виконавської функції.

Адміністративна школа, чи школа класичного менеджменту була заснована французьким інженером Анрі Файолем («батьком менеджменту»). Розквіт цього підходу припав на 1920-1950-ті роки. А. Файоль керував великою видобувною та металургійною компанією. Він першим розробив послідовну

систему принципів врахування закономірностей людського чинника в управлінні і пристосував їх до діяльності вищого управлінського рівня.

У поняття «управління» А. Файоль включив шість функцій: виробничу (технічну), комерційну, фінансову, захисну (захист власності й особистості), бухгалтерську, адміністративну. Він досліджував зміст і співвідношення цих функцій у керівників різного рівня і визначив сукупність якостей і знань, необхідних для управлінців різного рівня. Ці якості можна звести до шести груп: фізичні якості, розумові якості, моральні якості, загальний розвиток, спеціальні знання, досвід. У книзі «Основи менеджменту» він запропонував 14 принципів управління: поділ праці, влада, дисципліна, єдність керівництва, єдність дій, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія підпорядкування, порядок, правопорядок (справедливість), стабільність персоналу на підприємстві, ініціатива, корпоративний дух підприємства (єднання персоналу). У цих принципах простежується ідеологія побудови жорсткої централізованої ієрархічної організації, в якій персонал повинен проявляти ініціативу і розділяти мету керівництва.

Школа людських відносин сформувалася як реакція на недооцінку людського чинника як основного елементу ефективності діяльності (Е. Мейо, М. Фоллетт).

Мері Фоллетт перша визначила управління як забезпечення виконання роботи за «допомогою інших людей». Елтон Мейо, який розділяв основні ідеї Ф. Тейлора і Ф. Гілберта щодо раціоналізації робочих рухів і стимулюванні, займався вивченням проблеми продуктивності праці. У 1927 р. його запросили в Хотторн, розташований неподалеку від Чикаго, на підприємство фірми Western Electric, де проводилися експерименти щодо вдосконалення робочих місць. Проблема полягала в тому, що дослідники, в основному інженери, не могли пояснити відсутність кореляції між умовами праці та рівнем продуктивності праці, регулюючи освітлення. Дослідники фіксували зростання

продуктивності праці там, де, за їхнім очікуванням, вона мала б падати, і навпаки.

Е. Мейо провів серію експериментів. В одному з них брало участь шість жінок-збиральниць. Вони працювали в окремому приміщенні, тому там забезпечувалися всі умови для «чистого» експерименту: варіювалося освітлення, змінювався колір приміщень і обладнання, відпрацьовувався режим праці та відпочинку, організовувалися різні форми оплати (групова та індивідуальна) тощо. Було відмічено, що кожне нововведення піднімало продуктивність праці. Потім експериментальну групу переводили в звичайне приміщення, де не застосовувалося ніякого стимулювання, але продуктивність праці не падала, навпаки, продовжувала зростати, досягаючи найвищого рівня. Цей феномен назвали «Хотторнським ефектом».

Е. Мейо пояснив цей феномен тим що, продуктивність праці залежить не стільки від умов праці, скільки від соціально-психологічних чинників. Коли працівники експериментальної групи усвідомлювали, що є предметом уваги з боку керівництва, то їхня продуктивність праці підвищувалася. Виявлений ефект дав поштовх до досліджень психологічного клімату в організації, мотивації до праці, впливу міжособистісних відносин на продуктивність праці.

Основною метою цього підходу стало підвищення ефективності діяльності організації за рахунок реалізації особистісного потенціалу працівників. Такий підхід набув особливої популярності в 1960-ті роки.

Сучасна школа управління, що розвивається з 1950-х років, – наука управління (кількісний підхід). Організація розглядається як відкрита система, що складається з декількох підсистем. Використовуються методи математичного моделювання, дослідження операцій.

В межах науки управління виділяються декілька підходів.

*Системний підхід.* Управління, орієнтоване на комплексний підхід до вирішення проблем організації. Організація розглядається як складна система з внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Головна роль в управлінні організацією відводиться її лідерам, еліті керівників.

Разом з тим співробітники також є частиною системи і залежно від ситуації задіюються в процесі управління. У межах системного підходу створено концепцію управління «7-S». До неї увійшли головні напрями діяльності керівника: стратегія, структура, системи та процедури, співробітники, стиль управління, кваліфікація, цінності.

*Ситуаційний підхід.* Ця концепція розроблена наприкінці 1960-х років. Це спосіб управління, вирішення проблем залежно від ситуації, що складається. Конкретні умови і ситуації вимагають від менеджера творчого застосування тих чи інших підходів, оскільки одні й ті ж дії можуть дати протилежні результати в різних умовах. Отже, це не набір прийомів і технік, а скоріше спосіб мислення, що охоплює організаційні проблеми та методи їх вирішення.

*Процесуальний підхід* – розуміння управління як процесу, – відображає розуміння складності та динамічності процесів, що відбуваються в організації. Розглядаються взаємопов'язані процеси планування, організації, адміністрування, мотивації, керівництва, координації, контролю, досліджень, комунікацій, оцінки, прийняття рішень, підбору персоналу, ведення переговорів, представництва.

Теорія людського капіталу набула великої популярності в останні роки. Робоча сила прирівнюється до капіталу, аналізуються її властивості, подібні до властивостей грошового капіталу. В межах цієї теорії доказ здійснюється з використанням звичних і зрозумілих економічних термінів та категорій. Під людським капіталом розуміється «соціально-економічна форма вираження продуктивних якостей, властивостей, здібностей, сил, функцій і ролей людей, включених у систему соціально-орієнтованої економіки змішаного типу» (Співак, 2000). Вимірювання людського капіталу зазвичай здійснюється в грошовій формі, хоча враховуються і такі ефекти, як психологічний, моральної задоволеності, престижності, економії часу. Людський капітал, як і фізичний, обертається і відтворюється, але інвестиційний період у людського капіталу довший, ніж у фізичного: вкладення в освіту людини мають інвестиційний період 12–20 років, тоді як у фізичного капіталу – 1–5 років.

Одна з найбільш сучасних концепцій – концепція розвитку людських ресурсів, що має на увазі створення умов для добровільної інтенсифікації праці та мобілізації працівника в інтересах фірми. Фірма забезпечує працівникам задовільнення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного та загальноосвітнього рівня. На основі виявлення мотивів поведінки співробітників їм пропонується набір стимулів, що забезпечили б їхнє позитивне ставлення до праці та організації.

Сучасний менеджмент увібрав в себе і продовжує розвивати всі кращі ідеї різних підходів. Однак, основна тенденція сучасних теорій управління полягає у підвищенні уваги до особистості працівника.

### ***Моделі управління***

Дуглас Мак-Грегор у 1957 р. описав дві основні моделі американського менеджмента (McGregor, 1957). Він показав, що дії менеджерів обумовлені їхніми ціннісно-ідеологічними установками, що засадничими своєрідної філософії управління. Всі управлінські впливи визначаються уявленнями менеджера про сутності людини і причини її поведінки, які є частиною імпліцитної теорії особистості. Ідентифікувати ці уявлення дозволяють спостереження за діями керівників.

Традиційна модель управління – модель Х – виходить з уявлення про те, що людина за своєю природою індивідуаліст, орієнтований на задоволення власних потреб, егоїстичний і ледачий. Вона, як правило, прагне уникнути роботи, обмежити свої трудові зусилля, ухилитися від відповідальності. Потреби організації їй не цікавлять. Тому працівника необхідно контролювати, стимулювати, мотивувати, використовувати примус. У цьому випадку практикується індивідуальне прийняття рішення керівником і індивідуальна відповідальність, жорсткий формалізований контроль, людина сприймається тільки як виконавець, її особисте життя поза уваги керівника.



Друга модель, запропонована Д. Мак-Грегором, модель Y, орієнтована на те, що людині властиве прагнення належати до соціального цілого, і тому цілі організації не є для неї чужими, покращення стану організації покращує і якість життя кожного працівника не тільки в матеріальній, а й у психологічній сфері. Тому завдання управління – організувати умови і мотиви праці так, щоб люди могли досягти власних цілей найкращим чином, направляючи при цьому власні зусилля на досягнення організаційних цілей. Коли люди знають, заради чого вони працюють, вони готові приймати на себе відповідальність, керувати власною поведінкою в організаційних цілях. Ця модель передбачає прийняття рішень за принципом консенсусу, колективної відповідальності, підвищена увага до людини у всіх сферах її життя, а не тільки у професійній. Завдання менеджменту полягають у забезпеченні умов для повної реалізації можливостей індивідів у трудовому процесі.

Д. Мак-Грегор підкреслив, що теорія X, хоча і залишається досить поширеною, відображає застарілі уявлення про людську природу. У сучасному світі теорія Y отримує все більшу популярність.

Останнім часом активно розвивається модель управління Z, яка є синтезом американської та японської моделей управління. Вона розроблена американцем японського походження Вільямом Оучі (Ouchi, 1981) у кінці 1970 - х років і передбачає поєднання індивідуалістичних соціальних цінностей, властивих американській моделі менеджменту (почуття власності, престиж, самовпевненість) з груповими формами впливу, характерними для японської культури. Вона також відповідає глибоко укоріненій потребі людини у незалежності та сучасному тяжінню до об'єднання. Найм працівників за цією моделлю, як і в японській моделі, довічний, плинність кадрів низька, прийняття рішень відбувається на консенсусних засадах, але при цьому відповідальність має бути індивідуальною.

*Основні стратегії японського менеджменту (Моріта, 1990).*

Довічний найм. На великі японські фірми працівники наймаються довічно, до виходу на пенсію. Такий підхід створює у працівників переконання в тому, що фірма бере на себе повну відповідальність за них.

Організаційна філософія. Кожна японська організація має свою філософію, що зафіксовано у гімні, гаслах, закликах. Завдання цієї філософії – забезпечити групову єдність працівників. Члени японської організації живуть однією сім'єю. Нині ці принципи активно впроваджуються у формі розвитку корпоративної культури і в Україні.

Соціалізація. Вперше найнятий працівник (зазвичай випускник закладу освіти) проходить адаптаційний курс і початкове навчання, що триває до півроку. У процесі трудової діяльності працівник кожні 4–6 років змінює профіль роботи, опановуючи нові професії. За весь час роботи він повільно, але неухильно підвищується за посадовими щаблями.

У. Оучі зробив спробу створити ідеальну модель менеджменту, ґрунтуючись на семи факторах:

- ✓ час зайнятості на фірмі;
- ✓ методи прийняття рішень;
- ✓ характер відповідальності;
- ✓ посадове просування;
- ✓ форми контролю;
- ✓ підвищення кваліфікації;
- ✓ рівень уваги до працівника.

Висновки дослідник зробив за результатами цілеспрямованих бесід з менеджерами різних країн.

Ідеальна модель за У. Оучі, передбачає поєднання індивідуалістичних цінностей (почуття власності, престиж, впевненість у собі) з колегіальними формами впливу. Вона відповідає на потреби людини як в незалежності, так і в об'єднанні і робить акцент на підвищеній увазі до людини. Цим пояснюється популярність цієї моделі.

Аналіз моделей управління показує, що уявлення керівника щодо потреб і мотивів підлеглих переважно і визначають вибір методів впливу на них. Функція моделі управління полягає в тому, що вона задає керівнику ціннісно-сміслові орієнтири у взаємодії з підлеглими і, таким чином, визначає стратегію його політику управління.

### ***Психологічні компоненти процесу управління***

Якщо проаналізувати процес реалізації управлінської діяльності з врахуванням психологічних аспектів змісту кожної з названих функцій, можна виділити такі психологічні компоненти процесу управління:

- ✓ діагностичний,
- ✓ прогностичний,
- ✓ проєктувальний, (відповідають переважно першій стадії процесу управління); організаційний,
- ✓ комунікативний,
- ✓ мотиваційний (відповідають другій і третій стадії – організації, корегуванню та регулюванню);
- ✓ порівнювально-оцінювальний (відповідають четвертій стадії контролю);
- емоційно-вольовий, гностичний, або пізнавальний (відповідають всім стадіям процесу управління).

Розглянемо кожен з компонентів.

*Діагностичний* (або психодіагностичний). Вивчення та аналіз вихідного стану (рівня) розвитку психологічних та соціально-психологічних якостей об'єкта і суб'єкта управління. Це може бути діагностика інтелектуальних якостей, емоційно-вольової сфери, типу нервової системи та темпераменту, соціометричного статусу учнів, вчителів, керівників освіти.

*Прогностичний*. Пов'язаний з прогнозуванням розвитку об'єктів та суб'єктів управління у перспективі, передбаченням тенденцій розвитку з врахуванням соціально-економічних умов країни, а також регіональних

особливостей, традицій. Реалізувати його за сучасних умов важко, але робота керівника, що не враховує тенденцій розвитку об'єкта, яким він управляє буде малоефективною.

*Проектувальний.* Забезпечує перехід від загальних орієнтирів прогнозу до конкретних напрямів і форм відповідної практичної діяльності.

*Організаторський.* Це доведення до людей змісту завдань, врахування психологічних особливостей виконавців під час розподілу обов'язків та доручень, визначення шляхів досягнення мети, критеріїв майбутньої оцінки діяльності.

*Комунікативний.* Виявляється у встановленні позитивних стосунків керівника з іншими людьми та співробітників між собою, здійсненні ділового спілкування, що сприяє позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи.

*Мотиваційний* (стимулюючий). Формування позитивного ставлення кожного, хто бере участь у професійній діяльності, до її мети, змісту діяльності та обраних способів дії з врахуванням ієрархії мотивів кожної особистості, індивідуальних особливостей працівників, характерних рис груп і колективів, причетних до трудового процесу.

*Емоційно-вольовий.* Передбачає формування у працівників, підтримання такого емоційного тону, що сприяє оптимістичному настрою членів трудового колективу, їхній впевненості в успішному досягненні мети, допомагає у подоланні труднощів.

*Порівняльно-оцінювальний.* Включає аналіз, порівняння, оцінку роботи працівників з точки зору поставленої мети та порівняння результатів різних видів діяльності. Важливим є самоаналіз керівника (аналіз). Все це дає змогу зробити висновки і оцінити рівень досягнення мети, позитивні та негативні результати та наслідки діяльності, визначити помилки, їх причини.

*Гностичний.* Мова йде про компетентність керівника та його професійну діяльність, спрямовану на підвищення її рівня. Конкретний зміст, обсяг знань, досвід (компетентність), що вимагаються від керівника, залежать від його

посадових функцій. Так, коли йдеться про менеджера освіти, то його професійний рівень визначатиметься компетентністю з філософії, соціології, психології, теорії управління, дидактики, теорії виховання, економічних та правових засад освіти, управління якістю освіти, а також знанням тих предметів, які викладає керівник, якщо він здійснює вчительську функцію.

Зазначені психологічні компоненти процесу управління органічно взаємопов'язані: якщо не буде об'єктивної інформації щодо психологічних особливостей членів трудового колективу, їхнього настрою, мотивів поведінки і діяльності, то і прогноз, планування не відповідатимуть об'єктивному стану справ, тобто формуванню мети управління бракуватиме реальності. Відсутність певної гностичного забезпечення процесу управління негативно впливає на організацію виконання управлінських рішень, а без оптимальної комунікації з працівниками важко формувати в них позитивні мотиви до праці.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що є предметом психології управління?
2. У чому полягає сутність управління?
3. Які функції управління?
4. Яка структура процесу управління?
5. У чому полягає проблема визначення об'єкта управління?
6. Що забезпечує успішність управління?
7. У чому полягає сутність «тейлоризму»?
8. Яке значення хотторнських досліджень?
9. Які напрями сучасних досліджень у сфері управлінської діяльності ви можете схарактеризувати?
10. Що таке системний підхід?
11. У чому відмінність між моделями X і Y?
12. У чому полягає сутність моделі Z?
13. У чому полягає функція моделі (парадигми) управління?

## **Практичні завдання**

*Завдання 1.* Обговоріть у мікрогрупах питання: чи може бути управління без маніпуляції? Представити результати обговорення.

*Завдання 2.* Проаналізуйте процес управління на знайомому вам рівні (школа, ЗВО, підприємство, де ви навчалися (працювали або працюєте) з точки зору його структури і функцій.

*Завдання 3.* Робота в малих групах. Кожна група – прихильник однієї з теорій. Потрібно привести якомога більше аргументів на користь «своїх» теорій.

*Завдання 4.* Виберіть теорію, яка вам близька. Поміркуйте, як можна втілити її принципи на відомому вам підприємстві (якщо ви ніде не працюєте, то в університеті). Результати доповісти на практичному занятті.

*Завдання 5.* Продумайте і підготуйте виступ з теми «Я як керівник». Готуючись користуйтеся планом: а) чи бачу я себе керівником (менеджером), ким і де я міг би керувати; б) яка з теорій управління мені ближче і чому; в) яка модель управління мені ближче і чому.

*Завдання 6.* Пройдіть тест XYZ, проаналізуйте його результати. Порівняйте з власними висновками.

*Завдання 7.* Поділіться на 2 мікрогрупи: прихильників теорій X і Y. Кожна мікрогрупа визначає якомога більше аргументів, доводячи власну точку зору. Підготуватися до дискусії за такою схемою: одна група пропонує свій аргумент, інша вибирає зі свого переліку контр-аргумент. Перемагає та група, яка має більшу кількість аргументів, що неспростовані опонентами.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ

1. *Діяльність та предмет діяльності.*
2. *Мотив діяльності.*
3. *Цілі діяльності.*
4. *Орієнтовна основа дій.*

### *Діяльність та предмет діяльності*

У роботах психологів Л. Виготського, О. Леонтєва, С. Рубінштейна, Б. Ананьєва, особистість розглядається як суб'єкт діяльності, яка сама, формуючись у діяльності і в спілкуванні з іншими людьми, визначає характер цієї діяльності і спілкування.

Поняття діяльності як наукове було введено в філософську думку в XVIII ст. І. Кантом, але тільки в методології XIX ст., починаючи з праць Г. Гегеля, Л. Фейєрбаха представлено змістове тлумачення діяльності як категорії, що і зараз розглядається як методологічна основа психологічної інтерпретації цієї категорії. Водночас сама категорія діяльності є ще недостатньо розробленою. У психології і філософії не існує чітких і диференційованих визначень діяльності. Це поняття вживається науковцями в різних значеннях.

У діалектико-матеріалістичному розумінні діяльності (існують й інші інтерпретації, наприклад суб'єктивно і об'єктивно ідеалістичні), насамперед, стверджується її предметний характер, єдність предметного і чуттєвого в діяльності. У такому розумінні діяльність здійснюється певною людиною – суб'єктом або сукупністю суб'єктів або певною людською спільнотою. Наявність суб'єкта діяльності, «діяча» дуже суттєво для психологічної інтерпретації цього явища. Людина як суб'єкт діяльності планує, організовує, спрямовує, коригує власну діяльність. Водночас сама діяльність формує людину як суб'єкта, як особистість. Таке розуміння зв'язку суб'єкта і його

діяльності відображає принцип єдності свідомості і діяльності, за С. Рубінштейном. Суб'єктність діяльності (в загальному контексті феномена суб'єктності у трактуванні В. Слободчикова, А. Петровського) розглядається в якості однієї з її основних характеристик (С. Рубінштейн).

У філософській концепції діяльності (Г. Гегель, К. Маркс, Є. Ільєнко, П. Юдін та ін.) розглядаються дві її сторони: «опредмечування» і «розпредмечування», що виражають собою протилежність, єдність і взаємопроникнення різних сторін людської предметної діяльності. У процесі опредмечування людські здібності переходять у предмет і втілюються в ньому. Завдяки цьому предмет стає соціальним, культурним чи людським. За К. Марксом у процесі опредмечування, сутнісні людські сили переходять в об'єкти, в явища культури. У подальшій діяльності відбувається їх розпредмечування, тобто розкриття сутнісних людських сил, виділення їх з предметів, з явищ, об'єктів, у цьому випадку – об'єктів самої діяльності. Трудова, виробнича діяльність характеризується переважно опредмечуванням (через передуюче йому розпредмечування). Суспільно-комунікативна діяльність обумовлена спільною діяльністю мінімум двох партнерів, реалізує внутрішню єдність відносин опредмечування і розпредмечування. Так, у вербальному спілкуванні, що є формою реалізації суспільно-комунікативної діяльності, говоріння реалізує опредмечування сенсу для його розпредмечування слухачем, тоді як в процесі слухання здійснюється розпредмечування, розкриття цього сенсу, смислового змісту тексту для подальшого його опредмечування. Ця характеристика може розглядатися як основа комунікативного процесу. Комунікація – це спрямований зв'язок суб'єкта з навколишньою дійсністю за опредмечуванням та розпредмечуванням. Матеріальними носіями інформації у комунікативних процесах виступають певні предметно-знакові системи (К. Платонов, Н. Тавер) як опредмечувана діяльність системи, що є передавальною. Інформація знову відтворюється в процесах розпредмечування діяльності слухача за умови, що він володіє відповідним кодом. Розуміння сутності і взаємопереходів процесів



опредмечування і розпредмечування є стрижневим для аналізу людської діяльності. Таке трактування комунікації ґрунтується на теорії діяльності О. Леонтьєва та його розумінні генезису, змісту і структури цієї категорії. У розробленій вченим концепції розвитку психіки категорія «діяльність» займає важливе місце і є засадничою у визначенні сутності активності людини (М. Басов, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн). Діяльність – це форма активної цілеспрямованої взаємодії людини з навколишнім світом (що включає й інших людей), що відповідно викликає цю взаємодію як потребу, як «нужду», «необхідність» у будь чому (С. Рубінштейн). Потреба є передумовою, енергетичним джерелом діяльності, однак сама по собі потреба не визначає діяльність – її визначає те, на що вона спрямована, тобто її предмет. Передумовою будь-якої діяльності є та чи інша потреба. Однак, сама по собі потреба не може визначити конкретну спрямованість діяльності. Потреба отримує свою визначеність тільки у предметі діяльності: вона повинна ніби то знайти себе в ньому (С. Рубінштейн). Так, діяльність композитора спрямована на створення музичного твору; діяльність шліфувальника або фрезерувальника – на надання деталі, що обробляється необхідних форм, профілів, характеристик; діяльність педагога – на передачу соціокультурного досвіду, організацію засвоєння учнями знань тощо. Діяльність учня спрямована на засвоєння цього досвіду. Іншими словами, діяльність визначає її предмет. Предметність діяльності відповідно є однією із засадничих характеристик. За предметом діяльності розрізняють і називають її види, наприклад педагогічна, конструкторська тощо, предмет – один з основних елементів психологічного (предметного) змісту діяльності, до якого крім нього входять засоби, способи, продукт і результат. Детально психологічний зміст і структура діяльності будуть розглянуті на прикладі управлінської діяльності.

### *Мотив діяльності*

Суттєвою характеристикою діяльності є її мотив, при розгляді якого звертає на себе увагу насамперед початковий момент діяльності, тобто її передумова –

потреба, що знайшла себе в предметі. «Оскільки потреба знаходить у предметі свою визначеність («опредмечування» в ньому), цей предмет стає мотивом діяльності, тим, що спонукає її» (С. Рубінштейн). На думку науковця поняття діяльності необхідно пов'язати з поняттям мотиву. Діяльності без мотиву не буває» (С. Рубінштейн). При цьому, якщо потреба, наприклад, пізнавальна, «знаходить» себе в такому предметі, як захоплюючий зміст книги, то це знайшла себе у предметі потреба, або «опредмечена потреба», стає внутрішнім мотивом діяльності. Внутрішній мотив входить в саму структуру діяльності. Важливо співвіднести це визначення з розумінням мотиву діяльності за С. Рубінштейном будь яка дія витікає з мотиву, тобто спонукає до дії переживання чогось значущого, що надає цій дії сенс для індивіда. У цьому визначенні важливим є чинник переживання, що може супроводжувати «зустріч» потреби з предметом, але може бути і неусвідомлюваним спонуканням. Поряд із внутрішніми мотивами діяльність збуджується і зовнішніми – широкими соціальними чи вузько особистісними (за Л. Божович). Наприклад, мотиви престижності навчання у закладі вищої освіти, школі, ліцеї, гімназії, мотиви власного зростання, боргу тощо – зовнішні по відношенню до самої навчальної діяльності здобувача освіти. При цьому вони можуть бути не тільки «знаними, що розуміються», а й «реально діючими». Однак, будучи сильними збудниками суспільної поведінки в цілому, ці зовнішні мотиви самі по собі не забезпечують включення здобувача освіти в освітню діяльність, спрямовану на засвоєння змісту навчання. Вони не визначають прийняття здобувачем освіти навчального завдання. У цей процес повинні бути включені внутрішні пізнавальні мотиви. Зовнішні «розумові» мотиви за певних умов стають «дієвими», підкреслював О. Леонтьєв. Учень готує урок, оскільки знає, що це вимога школи (прийнятої ним соціальної ролі учня). Але ось він кілька разів переробляє домашнє завдання, пише акуратніше, пояснюючи батькам, що хоче отримати «відмінно», щоб їх потішити, або вчителя. Нарешті настає момент, коли він говорить, що переробляє роботу тому, що знайшов більш цікаве вирішення задачі. Це перемога високого, справжнього, внутрішнього,

спрямованого на процес, реально діючого пізнавального мотиву. За О. Леонт'євим діяльністю називають «такі процеси, що, здійснюючи те чи інше відношення людини до світу, відповідають особливій, відповідній їм потреби», «... процеси, що характеризуються психологічно тим, що те, на що спрямований цей процес загалом (його предмет), завжди збігається з тим об'єктивним, що спонукає "... суб'єкта до певної діяльності, тобто " мотивом "» (О. Леонт'єв). Таке визначення діяльності означає, що вона завжди предметна і мотивована – непередметної, немотивованої діяльності як активного цілеспрямованого процесу не існує. Якщо предмет діяльності це те, на що вона спрямована, то мотив – це відповідь на питання, навіщо відбувається ця діяльність. Визначальною характеристикою людської діяльності є її цілепокладання або цілеспрямованість. Мета діяльності, точніше, дії, що входять до неї, є її інтегруючий і спрямований початок. У загальнометодологічному плані мета характеризує передбачення у подумках результату діяльності та її реалізації за допомогою певних засобів. Перш ніж здійснювати будь-яку діяльність, людина, як зазначав Л. Фейєрбах, має в голові ідею, образ, згідно з яким вона будує, що вона здійснює. (Л. Фейєрбах). Мета, план, передбачення результатів майбутньої дії відрізняють специфічну форму взаємодії саме людини з навколишньою дійсністю, бо «людина приводить в дію власні та інші природні сили як причину, яка повинна мати наслідок, або мета, що вже на початку процесу були у представлено ідеально, у вигляді форми або способу дії» (І. Елез). Нагадаємо, що відмінність між діяльністю самої майстерною бджоли і посереднього архітектора проходить за критерієм наявності мети як майбутнього результату дії у людини. При цьому, як відомо, формування і здійснення свідомих цілей діяльності, поведінки перебувають у нерозривній єдності з формуванням засобів і способів діяльності, органом якої насамперед послужила рука, а потім і органи мовлення.

Психологічно, за О. Леонт'євим, мета пов'язана з предметом діяльності, бо усвідомлення сенсу дії і відбувається у вигляді відображення його предмета як свідомої мети. Тепер зв'язок предмета дії (його цілі) і того, що спонукає

діяльність (її мотиву), вперше відкривається суб'єкту (О. Леонтьєв). Отже, мета діяльності пов'язана з її мотивами. Цей зв'язок виникає в діяльності людини як відношення її мотиву до мети. Однак, перш ніж розглядати це відношення, відзначимо ще одну характеристику діяльності – її усвідомленість. Усвідомленість може відноситися до суб'єкта діяльності (усвідомлення себе, рефлексія) або до змісту, процесу діяльності. Так, за О. Леонтьєвим кожен акт індивідуального пізнання припускає самосвідомість, тобто неявне знання суб'єкта про себе самого. Можна спробувати перетворити це неявне знання в явне, тобто перевести самосвідомість у рефлексію. У цьому випадку суб'єкт аналізує власні переживання, спостерігає потік власного психічного життя, намагається з'ясувати характер свого «Я» тощо. ... Кожен акт рефлексії – це акт осмислення, розуміння» (О. Леонтьєв). О. Леонтьєв розмежовує поняття «актуально усвідомлюваного» і «лише опиняється» у свідомості. Для аналізу цієї особливості будь-якої діяльності, освітньої діяльності зокрема, суттєвим є те, що усвідомлюється тільки той зміст, що є предметом цілеспрямованої активності суб'єкта, тобто займає структурне місце у безпосередній меті внутрішньої або зовнішньої дії в системі тієї чи іншої діяльності. Таке трактування усвідомленої діяльності надзвичайно значиме для аналізу навчальної діяльності здобувача освіти. Наприклад, учень молодших класів за рівнем свого розвитку не завжди може рефлексувати і актуально усвідомлювати зміст навчального предмета як мету власної діяльності. Значить, одне із завдань вчителя – створення умов поступового формування такої мети в учня.

У діяльності виділяють її внутрішню структуру, або будову, де дія виступає одиницею діяльності, її клітинкою, а операції – суть способів реалізації дії. Дія як морфологічна одиниця діяльності може ставати самостійною діяльністю і, навпаки, перетворюватися на операцію. За гідно О. Леонтьєвим, дія – це такий процес, мотив якого не збігається з його предметом (на що вона спрямована), а лежить у тій діяльності, в яку вона включена. На широко відомому прикладі читання учням книги О. Леонтьєв

показує різницю між діяльністю і дією. Так, якщо учень читає книгу для того, щоб задовольнити потребу, дізнатися щось нове, «зрозуміти, усвідомити те, про що йдеться в книзі», то такий процес є діяльністю, що спрямована на зміст книги. Саме зміст спонукає до читання книги, воно було внутрішнім мотивом цієї діяльності. Коли учня відволікають від діяльності, він відчуває негативні емоції, він перериває діяльність з неохотою, без задоволення. Інша справа, коли учень читає книгу тільки для того, щоб, наприклад, здати екзамен. У цьому випадку предмет цього процесу – смисловий зміст книги і його мотив – здати екзамен не збігаються. Отже, такий процес може характеризуватися тільки як сукупність дій. Якщо учня відволікають від такого читання, він, як правило, відчуває полегшення, що також є показником відсутності діяльності.

### *Цілі діяльності.*

На думку О. Леонтьєва, людина усвідомлено вкладає певний сенс у виконання кожної дії і співвідносить його з мотивом діяльності. Будь яка свідомо дія формується всередині тієї чи іншої діяльності, що і визначає його психологічні особливості» (О. Леонтьєв). Водночас зазначає науковець, дія може, а у процесі навчання має стати свідомою операцією. Будь яка свідомо операція вперше формується як дія, вона перетворюється на таку з операції. Так, свідоме відпрацьовували учнями фонетичної дії постановки вимови звуку іноземної мови у подальшому перетворюється на свідому операцію, коли цей звук входить до складу слова, тим більше фрази. За Н. Бернштейном операція стає способом вимовляння цілого слова як дії, фрази, в різних умовах переходячи на рівень фонового автоматизму.

### *Орієнтовна основа дій*

О. Леонтьєв В. Зінченко і В. Муніпов визначають дію як процес підпорядкований уявленню про результат, якого потрібно досягти, тобто

процес, підпорядкований свідомій меті. Крім інтенціонального (ідеального) аспекту, дія має і операціональний аспект, який визначається не метою як самою по собі, а функціонально значущими властивостями реальності. Поняття функціонально значущих властивостей включає умови і предметні властивості реальності. Тому автори пропонують ще точніше деталізувати схему функціональної структури діяльності, вводячи в неї поняття функціонального компоненту.

За В. Батуріним управління це вид діяльності. Отже, управління – особлива діяльність з досягнення певної мети, що розуміється як певне управлінське рішення, що реалізується певними людьми у певній організації, за допомогою певних засобів, можливостей певних ресурсів, «тут» і «зараз», з метою отримання певного результату. Управління має, щонайменше, вісім узагальнених характеристик і мистецтво управління полягає у максимальній гармонізації цих характеристик, забезпеченні цілісності процесу управління за рахунок когерентності основних його параметрів. При цьому необхідно вести розмову про наявність взаємозв'язків і взаємодію всіх складових, у тому числі головних його агентів, якими є суб'єкти (об'єкти) управління.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Поясніть чому психологія поведінки та діяльності є джерелом виникнення і розвитку психології управління.
2. Визначте структуру діяльності.
3. Що таке орієнтовна основа дій?
6. Чи можна корегувати цілі діяльності та її структуру
7. Які вимоги більш ефективні: імперативні чи оптативні? Чому?
8. Визначте поняття мотив діяльності

### ***Практичні завдання***

*Завдання 1.* Доведіть, що управління – особлива діяльність з досягнення певної мети.

## Розділ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА

1. Керівник і лідер сучасної організації.
2. Діяльність керівника.
3. Стиль керівництва та лідерства.
4. Імідж керівника.

#### *Керівник і лідер сучасної організації*

Слово «менеджер» спочатку означало вміння об'їжджати коней і правити ними. В основі цього слова лежить дієслово «to manage» – керувати, що походить від латинського «manus» – рука. Термін «менеджмент» буквально означає «керівництво людьми». Тому в сучасній теорії і практиці під менеджментом розуміється процес керівництва (управління) окремим працівником, робочою групою, трудовим колективами. Практично усі енциклопедії трактують поняття «менеджмент» як процес досягнення мети організації руками інших людей. Суб'єктом цього процесу є менеджер. В Україні поняття «керівник» та «менеджер» останнім часом використовуються як синоніми.

#### *Соціальні функції менеджера*

Сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва як:

- ✓ керівник;
- ✓ дипломат;
- ✓ лідер;
- ✓ вихователь;
- ✓ інноватор;
- ✓ особистість.

*Менеджер-керівник.* Здійснюючи цю функцію, менеджер стає персоною, наділеною владою. Вважають, що менеджер-керівник повинен бути чесним, вірним своєму слову, правдивим і безкорисливим. Він повинен мати високий рівень професійної підготовки, володіти навичками ділового спілкування, володіти майстерністю оратора, консультанта, педагога та психолога.

*Менеджер-дипломат.* Ця функція пов'язана з процедурою переговорів. сьогодні менеджери середньої та вищої ланки витрачають робочий час в основному на встановлення і розвиток людських контактів, укладання угод, вирішення суперечок, залагодження відносин з владою. Для цього потрібні специфічні здібності, що тотожні дипломатичним.

*Менеджер-лідер.* Сучасний менеджер в ідеалі здійснює також лідерські функції. Функції менеджера і лідера далеко не ідентичні. Зараз більше звертають увагу на людську підсистему бізнесу, тобто об'єкт управління. Щоб ефективно впоратися з завданням управління людьми, потрібно бути здатним вести їх за собою, тобто бути лідером. У сучасному розумінні лідерські функції складаються з двох компонентів – професійно-технократичних і емоційно-особистісних.

*Менеджер-вихователь.* За мірою складності виробничих процесів зростають вимоги до персоналу. З одного боку, з'являється потреба в підвищеній технологічній ерудиції працівників, з іншого – у вдосконаленні їхніх морально-етичних аспектів життєдіяльності. Менеджер, який претендує на успіх, повинен розуміти, що етичне, емоційне виховання працівників – суттєва специфіка всіх менеджерських функцій.

*Менеджер-інноватор.* Однією з головних сторін менеджерських функцій є інноваційна діяльність. Менеджер повинен володіти якостями, необхідними для впровадження інновацій.

*Менеджер-особистість.* Менеджер – це особистість, тобто складна система соціально-біологічних якостей. Кожен менеджер має індивідуальні особливості, характер, темперамент, здібності. Однак, далеко не всі індивідуальні якості сприяють здійсненню менеджерських функцій.



*Лідерство* – це природний соціально-психологічний процес, що протікає в будь якій групі. Лідерство є психологічним феноменом і породжується системою неформальних відносин. Роль лідера виникає, як правило, стихійно, «знизу». Лідер має обмежені можливості для санкцій; як правило, ці санкції носять неформальний характер, право на офіційне застосування не зафіксовано. Водночас лідер не несе відповідальності за діяльність групи.

На відміну від лідерства, керівництво – соціальний феномен, що виникає в системі формальних відносин. Роль керівника виникає не стихійно, а визначається заздалегідь «зверху», вищим керівництвом, обумовлюється коло управлінських функцій. Керівник отримує відповідні владні повноваження, має офіційне право на застосування санкцій і управлінських впливів (як негативних, так і позитивних). Відповідно він несе відповідальність за діяльність групи.

#### *Теорії походження лідерства.*

Існує три основних теоретичних підходи до розуміння походження лідерства. Основні роботи з проблеми лідерства з'явилися в 1970-і роки.

*Теорія рис*, або харизматична теорія (від слова «харизма», тобто благодать, що в деяких релігійних системах інтерпретується як щось, що зійшло на людину). Це найбільш популярна теорія, вона концентрує свою увагу на вроджених якостях лідера. Згідно цієї теорії, лідером може бути лише така людина, яка володіє певним набором особистісних якостей або сукупністю певних психологічних рис. Виділяються самі різні комплекси особистісних рис. В американській соціальній психології комплекси рис ретельно фіксувалися, оскільки вони повинні були лягти в основу систем тестів для відбору потенційних лідерів.

Однак, невдовзі з'ясувалося, що завдання укладання переліку лідерських рис не вирішується. У 1940 р. К. Берд склав перелік з 79 рис, що згадуються різними дослідниками як «лідерські». Серед них були названі ініціативність, товарицькість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність та ін. Однак, жодна з цих рис не займала сталого місця в переліках у різних авторів:

65% названих рис були взагалі згадані лише один раз, 16 – 20% – двічі, 4–5% тричі і лише 5% рис були названі чотири рази.

Різнобій існував навіть відносно таких рис, як сила волі і розум, що призвело до сумніву в можливості скласти більш-менш стабільний перелік рис лідера. На думку Г. Дженнінгса теорія рис більшою мірою відображала риси експериментатора, ніж риси лідера. На противагу їй навіть була висунута теорія «лідера без рис», але і вона не давала відповіді на питання про те, звідки беруться лідери.

*Ситуаційна теорія лідерства.* У цій концепції теорія рис не відкидається повністю, але стверджується, що в основному лідерство – продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують інших хоча б в одній якості, але саме ця якість необхідна в цій ситуації і тому ця людина стає лідером. Отже, теорію щодо вродженості лідерства було відкинуто, натомість прийнята ідея про те, що лідер просто краще інших може актуалізувати в конкретній ситуації притаманну йому рису. Властивості, риси або якості лідера виявлялися відносними. Часто людина, що стала лідером у певній ситуації, набувала авторитет, що у подальшому дозволяє знову бути обраним в якості лідера. В межах ситуаційного підходу було розроблено декілька прикладних теорій, що розглядають різні параметри ситуації.

*Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланишара.* Ефективність стилю лідерства залежить від «зрілості» виконавців. Під зрілістю розуміють не вік, а здатність нести відповідальність за власну поведінку і бажання досягти поставленої мети. Зрілість розглядається як характеристика конкретної ситуації та оцінюється керівником на підставі його суб'єктивних оцінок.

*Теорія В. Врума і Ф. Йеттона.* Ці автори показали, що оптимальність стилю керівництва залежить від мінливих змінних ситуації прийняття рішення.

*Теорія Т. Мітчела і Р. Хауса «Шлях-ціль».* Відповідно до цієї моделі лідери повинні застосовувати такий стиль керівництва, який більшою мірою відповідав би конкретній управлінській ситуації. Автори виділили кілька

способів для досягнення цілей, якими користуються лідери: пояснення підлеглим, що вони повинні зробити; підтримка і допомога у виконанні поставлених завдань; спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети; сформування потреб підлеглих, що лідер може допомогти задовільнити; задоволення подальших потреб підлеглих, коли мета вже досягнута.

Отже, в ситуаційних теоріях виникає проблема відповідності стилю лідерства і параметрів ситуації.

*Системна теорія лідерства* – компромісний варіант: лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер як суб'єкт управління цим процесом. Відповідно до підходу лідер інтерпретується як функція групи, і вивчати його слід з точки зору цілей і завдань групи, хоча і структура особистості лідера не повинна скидатися з рахунків. Необхідно враховувати й інші параметри житті групи, наприклад, тривалість її існування. Найбільш популярною теорією у цій концепції є імовірнісна модель ефективності керівництва Ф. Фідлера. Відповідно до цієї моделі, ефективність стилю керівництва опосередкована рівнем контролю керівника над ситуацією. Ситуація описується за допомогою трьох параметрів: рівень сприятливості відносин керівника з підлеглими; величини позиції влади керівника в групі; структури групової задачі. Сукупна кількісна оцінка (за спеціальними шкалами) трьох параметрів дозволяє судити про величину ситуаційного контролю (СК), що здійснює керівник, тобто про рівень володіння ним ситуацією функціонування групи.

*Концепція ціннісного обміну* (Кричевський, 1996) як механізм висування лідера. Ціннісні характеристики членів групи (значущі властивості особистості) як би обмінюються на авторитет і визнання лідера. Лідером вважається той, у кого максимально представлені найбільш значущі для групової діяльності якості, що є цінними для групи. Отже, на лідерські позиції в ході взаємодії висувається такий член групи, який ніби ідентифікується з найбільш повним набором групових цінностей. Саме тому він і володіє найбільшим впливом.

*Модель особистості керівника.* Керівник – не тільки управлінець, лідер але і особистість. Особистісні якості керівника можуть значною мірою визначати успішність його діяльності та ефективність управління. Тому при відборі людей на керівні посади виникає проблема особистісних критеріїв.

Психологічний портрет менеджера (керівника) намагалися створити багато дослідників. Як правило, такі портрети створюються в парадигмі «Теорії рис». Всі фундаментальні праці з менеджменту містять вказівки на риси характеру і якості особистості менеджера. Так, Ф. Тейлор виділяв у ідеального менеджера розум, освіченість, технічні знання, силу, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість та ін. А. Файоль, вважав, що менеджер повинен володіти передбаченням, організаторськими здібностями, бути компетентним, відрізнятися здоров'ям, мати розвинений інтелект, високий рівень культури і моральності. Нині кожна національна спільність, іноді навіть кожна фірма проповідують свої специфічні системи якостей і рис характеру.

Американські автори вважають, що менеджер повинен володіти такими якостями, як лідерство, ініціативність, рішучість, розсудливість, незалежність, вміння делегувати владу, комунікабельність, здатність до роздумів, вміння ризикувати, стресостійкість, наполегливість, розвинену увагу, чутливість. Відомі американська і англійська системи якостей і рис характеру менеджера.

Наведені приклади показують, що опис особистості менеджера – складне завдання. Щоб упорядкувати ці описи, можна скористатися однією з прийнятих у психології класифікацій особистісних характеристик. Так Р. Кричевський (Кричевський, 1996) використовує з цією метою класифікацію М. Шоу і виділяє блоки особистісних характеристик менеджера:

#### *I. Біографічна характеристика.*

*Вік.* Наявні дані стосуються в основному віку керівників вищого рангу найбільш розвинених країн світу. Так, середній вік президентів великих японських компаній складає 63,5 року, тоді як американські колеги того ж рангу молодші – 59 років. Проблема вікової межі для управлінських працівників високого рангу дуже серйозна. Не можна заперечувати наявності

вікових змін, не тільки фізичних, а й психологічних. Встановлена досить складна залежність між віком і спілкуванням. З віком спостерігається тенденція обмежувати міжособистісні контакти, збільшуючи разом з тим складність моделей взаємодії. Показано, що між віком керівника і деякими параметрами ефективності його діяльності (зокрема, задоволеністю співробітників перебуванням у колективі і авторитетністю керівника) є негативні кореляції. Проте вік необхідно розглядати не тільки як біологічну, але і як соціально-психологічну характеристику людини. Якщо людина в зрілому віці здорова, енергійна, ставить перед собою нові цілі, то не слід відмовлятися від використання її досвіду і знань. Водночас, не можна вважати, що лише у зрілому віці люди можуть займати високі посади. Історія розвитку підприємництва показує, що біля витоків створення найбільших промислових гігантів стояли дуже молоді люди.

*Стать.* На сьогодні все частіше на керівні посади не лише в освіті висувуються жінки. У зв'язку з цим багато дослідників намагаються виокремити особливості чоловічого і жіночого керівництва. Показано, що жінки виявляють більшу в порівнянні з чоловіками інтерес до міжособистісних відносин. Наприклад, тренери-жінки набагато точніше тренерів-чоловіків відображають діловий і особливо емоційний аспект групової структури. Жінки перевершують чоловіків у м'якості, демократичності керівництва, в орієнтації на людські стосунки. Можливо, поява жінок в менеджменті пов'язано з новими вимогами епохи перетворень, пов'язаних з підвищеною увагою до людини. Так, чим більше організація приділяє уваги розвитку персоналу, тим більше в ній менеджерів-жінок.

*Соціально-економічний статус і освіта.* Вони надзвичайно важливі як для заняття керівної посади, так і для функціонування в ній. За даними Р. Стогділла, керівники виступають як достатньо освічені і мають досить високий соціально-економічний статус.

*II. Здібності.* У класифікації особистості, розробленої М. Шоу, здібності діляться на загальні (інтелект) та спеціальні (компетентності). Виявлено їх

зв'язок не просто з керівництвом, а і з ефективністю керівництва. Є. Гізеллі прийшов до висновку, що найбільш ефективними виявляються керівники не з надмірно високими або низькими показниками, а з проміжними. Т. Коно, дослідивши роботу японських фірм, виявив, що студенти, які мали винятково високі оцінки в школі та університеті, вступаючи на службу в японські корпорації, не стають там вищими менеджерами. Однак, можливо, між інтелектом і ефективністю керівництва лежать інші чинники, наприклад мотивація і досвід, відносини з вищим керівництвом. Недостатні мотивація та досвід керівника, слабка підтримка його з боку підлеглих і напружені відносини з вищим керівництвом знижують вплив інтелекту на ефективність його діяльності.

*III. Риси особистості.* У довіднику Р. Стогділла відібрані найбільш згадувані в різних дослідженнях особистісні риси, що зумовлюють ефективність керівництва. це:

- ✓ домінантність - прагнення впливати на підлеглих;
- ✓ впевненість у собі;
- ✓ емоційна врівноваженість і стресостійкість;
- ✓ креативність – здатність до творчого вирішення завдань;
- ✓ прагнення до досягнення і підприємливість – особливо важливі в умовах ринку; такі люди воліють ситуації, в яких можна брати на себе відповідальність у вирішенні проблеми, вони ставлять перед собою помірні, досяжні цілі. Цікаво, що гроші для них самі по собі рідко означають велику цінність, найчастіше вони важливі як показник успіху;
- ✓ відповідальність і надійність у виконанні завдання;
- ✓ незалежність;
- ✓ товарицькість.

*IV. Менеджерські характеристики* – специфічні характеристики, які необхідні людині для успішного ведення справ у сфері бізнесу та менеджменту. У роботі Т. Коно (1987) перераховуються такі менеджерські якості:

- ✓ широта поглядів, глобальний підхід – широке бачення проблеми, що виходить за межі завдань конкретної фірми;
- ✓ довгострокове передбачення;
- ✓ рішучість;
- ✓ необхідність наполегливої роботи і безперервного навчання;
- ✓ вміння чітко формулювати цілі;
- ✓ готовність вислуховувати думки інших;
- ✓ неупередженість, безкорисливість, лояльність;
- ✓ здатність повністю використовувати можливості співробітників і створювати колектив з гармонійною атмосферою в ньому;
- ✓ особиста чарівність і здоров'я.

#### *Особистісні типології менеджерів.*

Залежно від підстав класифікації виділяють різні типи менеджерів.

Класифікації, засновані на внутрішніх установках людини, дозволяють розрізняти два основних типи керівника:

*маніпулятор* розглядає інших людей як об'єкт впливу і засіб досягнення особистих цілей. Для нього характерне приховування власних емоцій і мотивів. Маніпулятивний спосіб спілкування руйнує не тільки особистість людини, на якого спрямована маніпуляція, але й самого маніпулятора;

*актуалізатор* ставиться до інших людей як до рівних йому особистостей. Для нього характерно: відкрите вираження власних емоцій і потреб, спонтанність і відкритість у спілкуванні, віра в інших людей і в себе. Такий спосіб спілкування створює сприятливий психологічний клімат у колективі, заснований на взаємній довірі і відкритому обговоренні виникаючих проблем.

*Класифікація за типом темпераменту:* холерики, сангвініки, меланхоліки, флегматики. *За акцентуаціями характеру:* гіперактивний, дистимічний (песимістичний, замкнутий), циклотимічний (схильний циклічним спадів і підйомів настрою), емотивний, демонстративний, збудливий, застряглий, педантичний, тривожний, екзальтований, інтровертований,

конформний (Самигін, Столяренко, 1997). Ці типології досить відносні, адже чисті види темпераменту чи акцентуації характеру зустрічаються рідко.

Нині у практиці менеджменту поширене використання класифікація типів особистості, заснована на типології К. Юнга в модифікації Майерс-Бріггс і Д. Кейрсі. Ця типологія виділяє чотири пари переваг у людей:

- ✓ екстраверт (E) – інтроверт (I);
- ✓ сенсорний (S) – інтуїтивний (N);
- ✓ розумовий (T) – відчуває (F);
- ✓ вирішальний (J) – орієнтується (P).

При визначенні свого типу людина повинна вибрати по одному перевазі з кожної пари. Для цього можна скористатися спеціальними тестами. Так виходять 16 типів особистості (Самигін, Столяренко, 1997).

Однак, для аналізу особистості менеджера частіше використовується модифікація цього методу, запропонована Д. Кейрсі і М. Бейтс. Згідно цієї модифікації, першим чинником, визначальним тип особистості, є відмінність SN – функція збору інформації. Друга складова залежить від того, яка перша. N: якщо керівник інтуїтивіст, то в процесі збору інформації він орієнтується на понятійне і абстрактне. Другим важливим чинником буде те, як керівник оцінює отриману інформацію: об'єктивно (T) або суб'єктивно (F). Отже, виходять типи NF і NT. S: якщо керівник сенсорний, то в зборі інформації домінує конкретне і відчутне. Другим важливим чинником буде те, що керівник буде з нею робити, – спробує надати їй певну систему (J) або буде намагатися дізнатися дещо ще (P). Так виходять типи SJ і SP.

Розподіл типів особистості серед персоналу фірм США: SJ – 50% (переважно рядові співробітники, але зустрічаються і у вищих ланках); NF – 18% (рідше зустрічаються серед керівників); NT – 18% (частіше зустрічаються серед керівників); SP – 18% (рідше зустрічаються серед керівників).



*Роль типів особистості в організації.*

*NT* – стратегічне планування, штурман, який знає, куди йти, обмірковує шлях. Найбільш ефективний на етапі розвитку організації, коли необхідно розробити перспективи.

*NF* – каталізатори в колективі, без них колектив розпадається. Найкраще проявляють себе в роботі з кадрами.

*SJ* – кістяк організації, що займається безпосередньо роботою. Як керівники. Вони найбільш ефективні в стабільній ситуації.

*SP* – «розхитування човна». Швидко реагують на зміни, висувують несподівані ідеї. Найбільш ефективні у веденні переговорів, вирішенні конфліктів. Ефективні в період інновацій і змін в організації, при її створенні. У стабільній ситуації не можуть довго ефективно працювати.

*Обмеження особистісної ефективності менеджера.*

М. Вудкок і Д. Френсіс (Вудкок, Френсіс, 1991) пропонують іншу концепцію аналізу особистості менеджера – концепцію особистісних обмежень. Обмеженням вони називають чинник, що стримує потенціал і результати роботи «системи», тобто організації в цілому, робочої групи або однієї людини. Всі менеджери мають можливості розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи, але з певних причин у них є також сфери недостатньо розвинених здібностей. Ці останні й називаються обмеженнями. Ця теорія пропонує в якості якнайшвидшого і найбільш практичного способу здійснення прискореного дослідження саморозвитку, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху і особистісному зростанню. Автори концепції виділяють 11 потенційних обмежень:

*Невміння управляти собою.* Робота керівника сповнена хвилювань і стресів. Кожен керівник повинен навчитися ставитися до себе як до унікального і безцінного ресурсу, постійно підтримуючи власну продуктивність. Керівники, які не вміють правильно «розряджатися», не у повній мірі використовують власний час, енергію і навички, нездатні справлятися зі стресами, обмежені нездатністю управляти собою.

*Розмиті особисті цінності.* Від менеджерів щодня очікується ухвалення рішень, заснованих на особистісних цінностях. Якщо особисті цінності недостатньо усвідомлені, менеджеру не буде вистачати підстав для прийняття рішень, і його рішення будуть сприйматися оточуючими як недостатньо обґрунтовані. Менеджери з неусвідомленими, нестійкими цінностями, що не відповідають часу обмежені розмитістю особистісних цінностей.

*Нечіткі особисті цілі.* Менеджери впливають на хід власного ділового і особистого життя, оцінюючи наявні можливості, обираючи ті чи інші альтернативи. Менеджер може бути нездатним визначати цілі або прагнути до недосяжних чи небажаних цілей, що часто є несумісними з сучасністю. Такі менеджери прикладають багато зусиль для досягнення успіху і нездатні оцінити успіх інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистісних цілей.

*Припинений саморозвиток.* Деякі менеджери не можуть подолати власні слабкості і не працюють над особистісним зростанням, вони недостатньо динамічні, схильні уникати гострих ситуацій. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

*Недостатньо сформована навичка вирішувати проблеми.* Деякі менеджери не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і досягати якісних рішень. Їм важко проводити наради з вирішення проблем, визначення цілей, обробки інформації, планування і контролю. Проблеми, що не розв'язуються швидко та енергійно накопичуються і заважають думати, діяти.

*Відсутність творчого підходу.* Часто в менеджерах недостатньо розвинені вміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Такий керівник рідко висуває нові ідеї, нездатний впливати на інших бути творцями і використовувати нові підходи в роботі.

*Невміння впливати на людей.* Керівникам необхідно постійно впливати на людей. Недостатньо наполегливий керівник, який не вміє встановлювати контакти з оточуючими, виражати себе і слухати інших, обмежений невмінням впливати на оточуючих.

*Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.* Керівники, недостатньо розуміють мотивацію працівників та практикують неефективний управлінський стиль, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

*Слабкі навички керівництва.* Для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно багато навичок, досвід, що визначаються як здатність до управління (управлінська компетентність). Менеджер, що не досягає практичних результатів від підлеглих, обмежений низьким рівнем професійної компетентності.

*Невміння навчати.* Майже кожен менеджер час від часу виступає в ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести показники продуктивності діяльності працівників до необхідних і допомогти їм у саморозвитку. Менеджер, якому не вистачає здатності або бажання допомагати розвитку інших, обмежений невмінням навчати.

*Низька здатність формувати колектив.* Коли менеджеру не вдається перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, то робота колективу, зазвичай, супроводжується труднощами або є малоефективною. Такого менеджера обмежує недостатнє вміння формувати групу. Відповідно до цього підходу, необхідно розвивати відповідні якості у процесі наполегливої роботи над собою і таким чином підвищити власну ефективність. Для цього менеджеру знадобляться відкритість новому досвіду і бажання змінюватися.

### ***Діяльність керівника***

Діяльність керівника є досить складною і різноспрямованою. Аналіз функцій керівництва показує її основні напрями: планування, організація, мотивація, контроль. Однак, для більш глибокого аналізу діяльності керівництва необхідно використовувати системний підхід.

Для аналізу діяльності застосовується теорія діяльності, розроблена О. Леонтьєвим (Леонтьєв, 1975). Загальна будова діяльності за О. Леонтьєвим:

- ✓ Діяльність спрямовується мотивом.
- ✓ Дії спрямовані на досягнення мети.
- ✓ Операції – способи здійснення дії – залежать від умов.
- ✓ Мета, що визначена в конкретних умовах, називається задачею.

За В. Шадриковим діяльність – це активне ставлення до дійсності, спрямоване на досягнення свідомо поставлених цілей (Шадриков, 1980). Ключовими поняттями він вважає мотив і мету діяльності. Мотив діяльності – внутрішні спонукання людини до певної діяльності. Мета діяльності – образ її результату. Результат діяльності – її підсумок. Результат може збігатися з метою діяльності, і тоді говорять про досягнення мети, а може і не збігатися – в цьому випадку мета не досягнута. Параметри діяльності – кількісні та якісні характеристики діяльності як способу досягнення мети. Спосіб діяльності – конкретний шлях досягнення мети. Спосіб визначається умовами, в яких діяльність протікає.

Нормативно-схвалений спосіб діяльності – це спосіб, закріплений інструкціями. Проте кожен керівник виробляє індивідуальний спосіб діяльності, обумовлений індивідуальними характеристиками і конкретними умовами діяльності.

Крім того, в процесі професіоналізації виробляється індивідуальний стиль діяльності – стійкий спосіб виконання певної діяльності обумовлений особистісними якостями. Індивідуальний стиль може формуватися цілеспрямовано або стихійно, проте в останньому випадку можуть закріпитися неефективні способи виконання діяльності.

Діяльність управління слід розглядати як систему. Система – це ціле, що складається з елементів, причому:

- ✓ властивості системи не зводяться до властивостей елементів;
- ✓ при зміні навіть одного елемента змінюється система як ціле.

Психологічна система діяльності – це структура діяльності, організована для досягнення конкретної мети.

До компонентів психологічної системи діяльності належать:

- ✓ мотиви діяльності – внутрішні спонукання до певної діяльності;
- ✓ мета діяльності – образ її результату;
- ✓ прийняття рішень – аналіз ситуації, проведений суб'єктом діяльності;
- ✓ програми діяльності – способи виконання дій;
- ✓ професійно важливі якості – якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність її виконання.

Процес формування психологічної структури діяльності в конкретній ситуації (для досягнення конкретної мети) називається системогенеза (Шадриков, 1982, 2007). У ході системогенеза діяльності визначаються компоненти системи, взаємозв'язки між ними, відбувається їх розвиток у контексті забезпечення досягнення мети.

Управлінська діяльність спрямовується мотивом реалізації місії організації (зовнішня мотивація). Однак, мотивація діяльності підживлюється також особистими мотивами керівника (внутрішня мотивація). Якщо особисті мотиви суперечать цілям організації, керівництво може бути неефективним.

Основні дії, що здійснює керівник, тісно пов'язані з функціями управління.

*Цілепокладання.* Полягає у виробленні цілей. Цілі можуть бути стратегічні і проміжні. Керівник формулює цілі не тільки власної управлінської діяльності, але також діяльності виконавця. Цілепокладання здійснюється в процесі прийняття рішення.

*Планування.* Після того як цілі сформульовані, необхідно скласти план їх досягнення, тобто виробити систему дій. Керівник складає план не тільки власних дій, але і дій виконавців. З плануванням пов'язано прогнозування – передбачення реальних тенденцій, стану організації та особистості в майбутньому.

*Організація.* Для виконання плану дій необхідно організувати узгоджені дії співробітників організації. Ключовим моментом реалізації цієї функції є організація взаємодії між підлеглими. Для успішної реалізації організації керівнику необхідно володіти дією делегування повноважень.

*Стимулювання.* Включає розробку і використання стимулів, що спонукають виконавців до ефективного виконання делегованих їм дій. Ця функція є наслідком основної проблеми управління – поділом цілепокладання та виконання дій між різними людьми. Для успішного здійснення стимулювання керівнику необхідно володіти діями мотивування підлеглих.

*Контроль.* Функція контролю необхідна для успішного керівництва. Контроль полягає у порівнянні результату дій підлеглих і заданої на початку мети. Контроль може бути поточним, проміжним і підсумковим. Поточний контроль дозволяє відслідковувати процес виконання діяльності. Проміжний контроль оцінює успішність виконання дії на різних етапах та своєчасно його коригує. Підсумковий контроль дозволяє оцінити ефективність виконання діяльності в цілому. Для здійснення функції контролю керівнику необхідно володіти навичками отримання зворотного зв'язку, аналізу діяльності.

Отже, керівник формулює мету – ідеальне уявлення про бажане стані об'єкта управління або результату діяльності. Якщо фактична ситуація не відповідає меті або щось перешкоджає її досягненню, виникає проблемна ситуація. У подібних ситуаціях включається процес прийняття рішення. Процес прийняття управлінського рішення починається з моменту виникнення проблемної ситуації та закінчується вибором рішення. Рішення являє собою перелік заходів, дій, що дозволяють привести систему до необхідного стану, тобто досягти мети.

*Делегування повноважень.* Керівнику необхідно вміти делегувати повноваження співробітникам. Некомпетентний керівник бере на себе виконання дій з досягнення плану, тим самим знижуючи ефективність і швидкість досягнення мети. Отже, за якістю делегування судять про компетентність керівника. Делегуються:

- ✓ рутинна робота;
- ✓ спеціалізовані дії;
- ✓ приватні питання;
- ✓ підготовча робота.

Не делегуються:

- ✓ основні функції керівництва;
- ✓ завдання високого рівня ризику і особливої важливості;
- ✓ надзвичайні, виняткові дії;
- ✓ термінові дії, що не залишають часу для пояснення і перевірки;
- ✓ завдання строго довірчого характеру.

Алгоритм процесу делегування повноважень:

- ✓ підготувати підлеглого;
- ✓ пояснити задачу;
- ✓ показати, як її вирішувати і що робити;
- ✓ довірити подальше її рішення підлеглому;
- ✓ здійснювати контроль над виконанням.

*Особливості управлінської праці.* Аналіз діяльності керівника дозволяє виявити її загальні особливості:

- ✓ велика кількість дій (переважно короткочасних);
- ✓ часті втручання ззовні;
- ✓ широка мережа контактів (що виходять за межі робочої групи);
- ✓ переважання усного спілкування з оточуючими;
- ✓ високий рівень відповідальності за прийняті рішення;
- ✓ неалгоритмічний характер діяльності, що здійснюється за умови недостатньої інформації та мінливого середовища.

Ці особливості діяльності керівника призводять до високої психічної напруженості. Тому керівнику необхідно володіти способами саморегуляції. Це може бути: читання, слухання музики, водні процедури як потужний регулятор емоцій, спілкування з природою, спеціальні техніки – аутотренінг, техніки м'язової релаксації тощо.

Важливо, щоб методів саморегуляції в арсеналі керівника було багато, інакше може сформуватися яка небудь залежність (ігроманія, алкоголізм, шопоголізм тощо).

## *Стиль керівництва та лідерства*

Успішні керівники можуть володіти різними індивідуально-особистісними якостями. Для того щоб особисті якості не заважали, а сприяли здійсненню діяльності, керівники виробляють індивідуальний стиль діяльності – специфічний спосіб здійснення дій найбільш ефективним для індивіда способом. Індивідуальний стиль діяльності керівника прийнято називати стилем керівництва (лідерства). Стиль керівництва, або лідерства, включає індивідуально-типологічні особливості системи методів впливу на підлеглих.

Проблемою стилю лідерства займався Курт Левін (Levin, 1947). Він виділив загальну психологічну складову діяльності лідерів (керівників), назвавши її лідерством. З тих пір це поняття вживається в соціальній психології. Виділені К. Левіним стилі лідерства розглядалися через призму влади. Першу класифікацію стилів лідерства К. Левін запозичив із сфери державного управління: авторитарний, демократичний, анархічний (ліберальний). Ця класифікація залишається найбільш популярною до сьогодні (з деякими варіаціями в назві стилів).

Авторитарний стиль заснований на позиції керівника «зверху», суб'єкт-об'єктного спілкування, підлеглий сприймається як виконавець. Контроль жорсткий.

Ліберальний стиль фактично виключає управління як таке, керівник відсторонюється від керівництва, і підлегли представлені самі собі. Контроль слабкий або відсутній.

Демократичний стиль управління передбачає взаємодію між підлеглими і керівником на засадах співробітництва, позиція керівника «на рівних», підлеглий сприймається як особистість, а не тільки як виконавець, рішення приймаються колегіально, підлеглим надається певна свобода вибору в межах їх компетенції, але контроль присутній.

А. Журавльов (Журавльов, 1979) запропонував модель стилю керівництва з точки зору його цілісності. Науковець виділив три компоненти стилю



керівництва: «Д» – директивність, «К» – колегіальність, «П» – пасивне невтручання з тенденцією до потурання. Визначення стилю означає вимір рівня вираженості його компонентів.

*Роль компонентів стилю.* Колегіальний компонент сприяє створенню сприятливих умов для виконання виробничих завдань у колективі. Найбільш значущим є його вираженість у 8–9 балів. Директивний компонент має значення для процесу керівництва в межах середніх значень у 5–7 балів. Потуранню негативно впливає на результати ефективності діяльності керівника, допустиме значення у межах 5–6 балів.

А. Журавльов запропонував класифікацію стилів керівництва, що складається з семи стилів (трьох основних і чотирьох додаткових).

Основні (крайні) стилі.

*Одноосібне керівництво, жорсткий контроль.* В якості методу керівництва використовує наказ, зауваження, догану. Не приймає заперечень і порад з боку підлеглих. Орієнтований на задачу, а не на справу.

*Ліберальний.* Керівник пасивний, ухиляється наказувати і контролювати. Основний метод впливу – вмовляння співробітників.

*Колегіальний.* Керівник активно делегує повноваження, схильний до колегіальних рішень. Основні методи впливу – прохання і доручення, накази надає нечасто. Контроль систематичний, але не жорсткий. Відносини з підлеглими доброзичливі.

Додаткові (проміжні) стилі.

*Директивно-колегіальний.* Керівник прагне до прийняття одноосібних рішень. Розподіляє повноваження за участю безпосередніх заступників. У роботі проявляє активність. Переважаючий метод керівництва – накази і доручення, прохання використовуються нечасто. Проявляє зацікавленість у дисципліні, жорсткому контролю. Орієнтований на справу.

*Директивно-пасивний.* Розподіл повноважень постійно змінюється. Часто вдається до прохань і умовлянь, коли це не допомагає, використовує накази. Суворо ставиться до дотримання дисципліни, проте контроль здійснює рідко.

*Пасивно-колегіальний.* У здійсненні управлінських функцій займає пасивну позицію, прагне уникати відповідальності. Основний метод керівництва – прохання, поради, умовляння, накази намагається не віддавати. Недостатньо контролює роботу підлеглих.

*Змішаний.* Розподіл повноважень при виконанні управлінських функцій здійснюється між керівником і виконавцями. Ініціатива виходить від керівника і підлеглих. Нмагається брати на себе небагато. Основні методи впливу – наказ, доручення чи прохання, але іноді вдається до умовлянь, доган та інших санкцій. На дисципліні не загострює уваги. Здійснює вибірковий контроль.

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон (Blake, Mouton, 1966) запропонували модель стилів керівництва, засновану на інших чинниках. Вони виявили, що діяльність менеджера можна описати за допомогою двох чинників: орієнтація на завдання, справа (вектор виробництва); орієнтація на стосунки в колективі, на людей – членів колективу (вектор людини). Між цими векторами існує певне протиріччя: якщо прагнути підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби людей, ефективність праці буде падати; якщо всю увагу приділити людині, залишивши цілі виробництва на другому плані, ефективність також впаде. Р. Блейк і Д. Моутон розробили «решітку менеджменту», що описує п'ять типів керівників або стилів керівництва.

Код 9: 1 *Менеджмент завдань* – повністю орієнтований на виробництво і приділяє мінімум уваги людям. Це жорсткий курс адміністратора, для якого головне результат, людина є лише виконавцем.

Код 1: 9 *Сільський клуб* – протилежний стиль: приділяє основну увагу людям і відносинам, справа часто страждає.

Код 5: 5 *Середина дороги* – шукають компроміси і орієнтуються на усереднені досягнення. Такі керівники схильні до маніпулювання людьми.

Код 1: 1 *Убогий менеджмент.* Схильні пливати за течією, не втручаючись у процес. Часто це випадкові люди в менеджменті.

Код 9: 9 *Командний стиль*. Враховує і потреби виробництва і інтереси людей. Спрямований на інновації та розвиток організації. Автори моделі вважають цей тип найпродуктивнішим.

Універсального, ідеального стилю керівництва не існує. Стиль керівництва є функцією двох змінних: особистості керівника і умов, в яких здійснюється управлінська діяльність. Стиль керівництва тісно пов'язаний з моделлю управління, до якої тяжіє керівник. Так, керівники, схильні до моделі Х, швидше за все будуть вибирати авторитарний стиль керівництва. Керівники, які вибирають модель Y, схильні до демократичному стилю. Інші особистісні характеристик також впливають на вибір стилю (рівень тривожності, самооцінки, локус контролю, структура ціннісних орієнтацій та ін.).

З іншого боку, різні ситуації потребують різного стилю керівництва. Встановлено, що авторитарний стиль найбільш ефективний в екстремальних умовах, що вимагають швидких рішень і жорсткого керівництва. Не випадково, що він поширений в армії. Водночас в умовах відносної стабільності авторитарний стиль може призвести до невдоволення і конфліктів у колективі. Ліберальний стиль може бути необхідний у колективах з творчо зорієнтованими співробітниками, втручання в діяльність яких погіршить результат (письменники, артисти, науковці). Тому керівнику важливо вибрати вид діяльності, відповідний його особистісним особливостям.

### ***Імідж керівника***

Образ іншої людини, що формується в процесі спілкування з ним, називається іміджем цієї людини.

#### *Суб'єкти іміджу.*

- ✓ Індуктор (прототип) іміджу – суб'єкт, образ якого формується. Індуктором іміджу може бути людина, група, організація, предмет (товар).
- ✓ Реципієнт іміджу – сприймає індуктора суб'єкт, в чиїх очах формується імідж. Реципієнтом може бути окремий індивід або група.

✓ Засоби самопрезентації – це засоби, що використовуються індуктором з метою вплинути на свій імідж в очах реципієнта.

Імідж можна розглядати як атитюд (соціально-психологічну установку) на сприйняття іншої людини. Отже, він має всі компоненти, властиві атитюду:

- ✓ когнітивний компонент – що думають про людину;
- ✓ афективний компонент – ставлення до людини;
- ✓ поведінковий компонент – як на основі думок і оцінок інші люди поведуться по відношенню до цієї людини.

Наявність поведінкового компонента в структурі іміджу показує його значення для управлінської практики. Люди будуть вести себе по відношенню до керівника виходячи з власної думки і уявлень про нього, про його особу.

У процесі становлення імідж набуває форму стереотипу, тобто загального і спрощеного образу іншої людини (Перелигіна, 2002).

Імідж може бути позитивним і негативним. Оцінка та інтерпретація поведінки, зовнішнього вигляду людини залежить від норм, стереотипних уявлень певної групи. Тому при формуванні іміджу необхідно знати особливості групи, на яку він розрахований, її цінності, норми.

*Види іміджу.*

*Професійний імідж* – імідж людини як професіонала (прекрасний фахівець; непрофесійна, некомпетентна людина)

*Особистісний імідж* – імідж людини як особистості (порядна людина, нестерпний, грубий, заздрісний чоловік. За знаком ці два іміджу в одній і тій ж людині можуть збігатися або відрізнятися (відмінний фахівець, але жахлива людина). Вочевидь, що ідеальним є варіант, коли обидва іміджу позитивні за знаком (приємна у спілкуванні людина і при цьому професіонал вищого класу). Часто висловлюється думка, що професійний імідж важливіше особистісного, бо «прийшовши на роботу, заховай свою особистість в кишеню». Насправді, установка на особистість, ставлення до неї завжди переноситься на все, що демонструє ця особистість. Особистісний імідж – це база, а професійний – надбудова, доповнення. Тому для професій системи «людина – людина»

необхідно спрямувати неабиякі зусилля на створення позитивного особистісного іміджу.

Особистий імідж керівника організації є найважливішим компонентом корпоративного іміджу. Основний механізм формування корпоративного іміджу – це персоніфікація, тобто приписування організації властивостей особистості, персони. Образ керівника виступає як символ, уособлення організації, тому важливо приділяти увагу іміджу керівника.

Імідж керівника формується в результаті сприйняття реципієнтом іміджеформуючої інформації. Виділяють два види іміджеформуючої інформації: пряму і непряму ([Панасюк, 1998]).

Пряма іміджеформуюча інформація (ПФІ) – та, яку людина отримує при безпосередньому спілкуванні з керівником. Непряму іміджеформуючу інформацію людина отримує через опосередковано – чутки, публікації, розповіді знайомих і т. ін..

Види непрямой іміджеформуючої інформації.

- ✓ Повідомлення «третьох осіб». Ця інформація може бути істинною або помилковою, задокументованою або усною, офіційною або неофіційною.
- ✓ Продукти діяльності (книги, методичні посібники, статті, документи і т. ін.).
- ✓ Сформоване середовище проживання – імідж середовища: кабінет, будинок, автомобіль, секретар, імідж організації – все це впливає на особистий імідж керівника.

Види прямої іміджеформуючої інформації.

*І. Габітарний імідж.* Габітус – це зовнішність людини. Габітарний імідж складається з компонентів:

*Конституція тіла, статура.* Перше, що сприймається при погляді на людину, – його «розмір», місце, що займає людина на тлі (принцип фігура-тло). Конституцію змінити неможливо, проте важливо знати, яке враження справляє той чи інший тип статури, і вміло коригувати це враження. Так, надто тендітні люди маленького росту можуть справляти враження недосвідченості,

слабкості. Таке враження можна скорегувати класичним, стриманим костюмом, зачіскою, манерою поведінки.

*Зачіска* – необхідно дотримуватися норм, прийнятих у певній соціальній групі та принципу доцільності.

*Одяг* – важлива іміджеформуюча інформація. Протягом століть одяг слугував знаком приналежності до тієї чи іншої соціальної групи. Статус керівника підкреслюється формою одягу, що наближається до прямокутника. Це форма або діловий костюм з прямими плечима. Статусними кольорами є чорний, темно-синій. Яскраві кольори сприймаються як кольори низького статусу.

Загальний принцип формування позитивного габітарного іміджу:

- ✓ зовнішній вигляд не повинен асоціюватися в підсвідомості реципієнта з тією соціальною групою, до якої він відноситься негативно;
- ✓ зовнішній вигляд повинен асоціюватися з тією соціальною групою, до якої реципієнт ставиться позитивно.

*Речовий імідж* – речі, що використовуються керівником на роботі (портфелі, теки для паперів, авторучки, записники тощо). Все це має працювати на позитивне і шанобливе ставлення до керівника. До речового іміджу відноситься і зовнішній вигляд документів керівника.

*Негативні звички.* Задимлене, прокурене приміщення – чинник, що негативно впливає на імідж організації в цілому. Від звичок: почісування, нав'язливих рухів тощо – краще позбавлятися.

*II. Вербальний імідж* – думка про керівника, що формується на засадах його вербальної продукції. За промовою, активним словником, що використовує людина, можна визначити рівень інтелекту, освіти, вік, соціальний статус, приналежність до тієї чи іншої соціальної групи. Вербальний імідж особливо важливий при спілкуванні з пресою, в ситуації інтерв'ю.

Суттєво впливають на вербальний імідж мовні помилки. Вони інколи здатні завдати невинної шкоди іміджу, тому що видають приховані, часто не

усвідомлені самою людиною, бажання. Класичний приклад – коли головуючий на зібранні трудового колективу, відкриваючи зібрання, каже: «Дозвольте наше зібрання вважати закритим ... тобто відкритим». Іноді за подібні доводиться розплачуватися кар'єрою.

При формуванні вербального іміджу необхідно враховувати тезаурус і освітній рівень слухачів: не можна говорити так, щоб нічого не було зрозуміло, водночас не слід, за ради формування репутації «своєї людини», зловживати сленгом.

Будь які слова-паразити теж є частиною вербального іміджу. Їх краще не вживати. Наприклад, вживаючи «як кажуть» людина ніби знімає з себе відповідальність за сказане; «так би мовити» свідчить про загальну невпевненість мовця; слово «розумієш» – це сублімована форма Ти-звернення, тобто бажання поставити партнера в позицію «знизу». Багато «вступних слів» – сублімовані форми низького рівня лексики. Вживання «ось» свідчить про те, що мовець насилу відшукав слова, що також не додає «позитиву» вербальному іміджу мовця.

Важливо вміти правильно представитися. Невиразне представлення свідчить про небажаність контакту. Якщо на першому місці прізвище, то цим підкреслюється статус мовця, його позиція «зверху». Якщо спочатку йде ім'я-по батькові, це говорить про бажання створити доброзичну атмосферу спілкування партнерського типу.

*Невербальний імідж.* До невербальному іміджу відноситься вся інформація, що передається людиною на невербальному рівні. Оскільки невербальний канал стародавніший за вербального, більша частина такої інформації сприймається на підсвідомому рівні. У дослідженнях встановлено, що 70% всієї інформації надходить саме через невербальний канал. Крім того, за розбіжності вербальної і невербальної інформації (так звана «подвійна пастка») реципієнт мимоволі віддає перевагу саме невербальній, оскільки інтуїтивно вважає її більш точною і правдивою.

*Види невербальної інформації.* Оптико-кінетична система знаків – жести, міміка, пантоміма. Саме загальна моторика різних частин тіла відображає емоційні реакції людини, тому включення оптико-кінетичної системи знаків надає спілкуванню нюанси, що вар'юються в різних культурах. Вивченням цієї сфери невербального спілкування займається наука кинесика.

Імідж, що формується на основі цієї системи знаків, називають кінетичним іміджем. Найчастіше це інформація, що рухається по каналу «підсвідомість – підсвідомість», тобто усвідомлювана ні індуктором, ні реципієнтом.

Для того щоб викликати довіру і симпатію у слухачів, необхідно дотримуватися відкритої пози (без схрещування або ховання ніг і рук). Носки взуття показують напрямок бажаного руху, тому якщо сидіти у позі нога на ногу з носком взуття повернутим до дверей, тим самим демонструється бажання скоріше піти.

Нахил голови несе суттєву інформацію. Так, нахил голови вперед сприймається як агресія, викликає у слухачів нервово-психічну напругу і блокує пізнавальні процеси і може викликати відповідну агресію. Голова, відкинута трохи назад, демонструє зневагу до співрозмовника, зверхнє ставлення до нього. У ситуації слухання оптимальною є поза «голова приймаючого» – невеликий нахил голови набік. Має значення і поворот голови у бік співрозмовника, що демонструє інтерес, увагу.

Важливою іміджеформуючою інформацією є посмішка, проте вона має використовуватися дозовано: в момент звернення до співрозмовника, в момент його звернення до керівника, на початку і у кінці зустрічі як знак позитивного ставлення. Постійно усміхнений керівник виглядає несерйозно.

*Паралінгвістичні, екстралінгвістичні системи знаків.* Паралінгвістична система – якість голосу, його діапазон, тональність. Екстралінгвістична – включення у мовлення пауз, інших вкраплень (покашлювання, плач, сміх), а також темп мовлення. Всі ці доповнення збільшують обсяг семантично значущої інформації.



*Організація простору і часу комунікативного процесу* несе смислове навантаження як компонент комунікативної ситуації. Наприклад, розміщення партнерів обличчям до обличчя сприяє виникненню контакту, символізує увагу до мовця. Пунктуальність свідчить про повагу до партнера. *Проксемика* вивчає норми просторової, часової організації спілкування. Суттєвий вплив на характер спілкування має дистанція між людьми. Виділяють такі характерні дистанції спілкування:

- ✓ 0–45 см – інтимне спілкування;
- ✓ 45–120 см – міжособистісне спілкування;
- ✓ 120–400 см – соціальна відстань, ділове спілкування;
- ✓ 400–750 см – публічне спілкування.

Змінюючи дистанцію, можна впливати на сприйняття оточуючими, на характер спілкування з ними. Розташування у просторі також впливає на формування іміджу: класичне розташування «керівник на чолі столу» демонструє схильність до авторитарного стилю спілкування, консерватизм; розташування за круглим столом знімає цей ефект, підкреслює рівність співрозмовників.

*Контакт очей* – важлива знакова система, візуального спілкування. Підтримка контакту очей засвідчує бажання спілкуватися, увагу до співрозмовника, щирість. Навпаки, відсутність контакту очей сприяє припиненню контакту, викликає відчуття нещирості, закритості, недовіри, знижує атракцію.

Всі компоненти іміджу керівника працюють у сукупності, формуючи позитивне або негативне ставлення до нього. У свідомості реципієнта імідж і особистість не розділяються: імідж розуміється реципієнтом як особистість, яка сприймається. Тому зовнішні характеристики, що спостерігаються розшифровуються в термінах особистісних якостей індуктора. Важливо, щоб образ керівника був цілісним, і містив інформацію про особистісні якості, що позитивно сприймаються, а також про цілі, цінності та місію керівника, що не суперечать цілям, цінностям та місії організації.

Серед ефектів соціальної перцепції відомий ефект «первинності»: перша інформація про людину носить визначальний характер, впливає на подальше спілкування з ним. Відомо, що понад 50% інформації, отриманої в перші 15 секунд сприйняття людини (навіть без слів), у подальшому спілкуванні підтверджується. Це відбувається тому, що досить точно «читаються» невербальні сигнали іншої людини і тому, що є схильність і надалі шукати підтвердження вже сформованому враженню, не помічаючи того, що суперечить йому.

#### *Закономірності формування першого враження*

На створений імідж впливає інформація про людину, отримана задовго до початку спілкування. Відомий ефект «ореола» забезпечує вплив цієї інформації на сприйняття людини. При формуванні першого враження загальне позитивне враження про людину призводить до її переоцінки, а негативне враження – до недооцінки.

Імідж може сформуватися і у відсутність будь якої інформації про людину, на підставі віднесення його до певної соціальної групи. Априорний імідж – імідж, сформувався ще до початку спілкування з людиною. Грунтується він на стереотипній інформації щодо тієї соціальної групи, до якої реципієнт зарахував індуктора. Чим жорсткіше у людини стереотип, тим складніше буде змінити априорний імідж у безпосередньому спілкуванні з ним.

*Чинники формування першого враження [Крижанская, Третьяков, 1990].*

*I. Чинник зверхності:* індуктор сприймається реципієнтом як такий, що перевершує за значущими якостями (за освіченістю, інтелектом), реципієнт схильний переоцінювати інші якості індуктора.

*Знаки переваги.*

*Одяг.* Свідоцтва переваги в одязі:

✓ вартість: чим вища вартість, тим вищий статус. Про вартість судять за якістю одягу, його дефіцитності, моди;

✓ силует одягу: «високостатусним» вважається силует, що наближається до витягнутого прямокутника з підкресленими кутами, а «нізькостатусним» – колоподібний силует;

✓ колір: для високого статусу – чорно-біла гама; чим яскравіше і насиченіший колір, тим нижче статус (червоний – швейцар).

*Співвідношення знаків одягу з ситуацією спілкування:* одні й ті ж елементи по-різному інтерпретуються в залежності від ситуації.

*Манера поведінки:* незалежність в різних обставинах і ситуаціях від партнера, ситуації спілкування, норм спілкування. Інтерпретація залежить від готовності визнати цю незалежність обгрунтованою.

*II. Чинник привабливості.* Якщо людина подобається зовні, її схильні вважати хорошою, розумною тощо. Проведений у школі експеримент показав, що привабливим дітям вчителі приписували більш високий інтелект, кращий статус у групі однолітків.

В іншому експерименті люди оцінювали красивих людей як більш впевнених у собі, щасливих і щирих, врівноважених, енергійних, більш багатих духовно. Чоловіки оцінили красивих жінок як більш турботливих і уважних.

*Знаки привабливості.*

*Відповідність соціально бажаним ознакам.*

Зусилля, що витрачаються людиною для відповідності схвалюваного типу зовнішності (люди з мезоморфним типом статури отримують найбільш позитивні оцінки з психологічними властивостями, товстуні – найбільш негативні). Привабливим вважається тип статури, що соціально схвалюється. Але ще привабливішими є зусилля, що людина витрачає, щоб «бути у формі».

*III. Чинник ставлення* – люди вище оцінюють тих, що ставляться до них позитивно. При негативному ставленні до людини, вона не схильна помічати позитивних якостей партнера.

При збігу думок партнерів зі спілкування, стає вищою оцінка співрозмовника. Чим вища оцінка особи, тим очікуваніший збіг її поглядів зі співрозмовником. Розбіжності за таких умов ігноруються.

Сигнали згоди: схвальні кивки головою, посмішки, слова, манера поведінки.

*Атракція та імідж.* Оцінювальний компонент соціальної перцепції називається атракцією (привабливістю). Існують різні форми атракції: від симпатії та поваги до дружби і любові. Механізм формування атракції, як і інші психологічні механізми, часто спрацьовує на підсвідомості. Наприклад, ситуація, коли до незнайомої людини виникають неприємні почуття, а до іншої симпатія з першого погляду. Це є результат підсвідомої роботи механізмів формування атракції.

*Закономірності виникнення атракції* (Гозман, 1987).

- ✓ Красиві люди частіше викликають атракцію. Якщо людина оцінює власну зовнішність як не надто привабливу, то у неї будуть викликати симпатію люди такого ж рівня привабливості, красивіші будуть викликати негативні почуття.
- ✓ Викликають неприйняття і занадто «ідеальні» люди.
- ✓ Атракцію викликають люди, яких сприймають, оцінюють як схожих на себе (чинник подібності). Людина відчуває позитивні емоції до подібних собі людей за фізичними особливостями, соціальним походженням, інтересам, поглядам. Схожість має значення лише для встановлення відносин, а для їх продовження необхідна компліментарність (наприклад, компліментарність потреб – важливий чинник стабільних відносин).
- ✓ Люди талановиті або компетентні у сфері, близькій до потреб і інтересів особистості, яка сприймає, привабливіше людей із середніми здібностями або компетентними у сфері далекій від сфери її інтересів.
- ✓ Більш привабливими є люди, зв'язок з якими протягом тривалого часу приносив користь обом сторонам.
- ✓ Частота зустрічей також сприяє виникненню атракції. Чим частіше контакти, тим збільшується ймовірність виникнення атракції.
- ✓ Чинник близькості партнерів зі спілкування.

*Імідж і саморозкриття у спілкуванні.* Імідж часто розуміється як певна маска, що людина «одягає» для створення потрібного враження. Однак, такий

образ буде сприйматися оточуючими як неприродний, фальшивий і тому непривабливий. Привабливий образ можна побудувати лише на засадах природного саморозкриття власної індивідуальності. Мистецтво іміджування – це не удавання, а вміння підкреслити дійсні переваги і відвернути увагу від недоліків, використовуючи закони і ефекти соціальної перцепції.

У зв'язку з чим, перший крок на шляху побудови іміджу – не пошук відповідного одягу та зачіски, а усвідомлення власного «Я», переваг і недоліків, тобто пошук та гармонізація власної особистісної ідентичності, «образу Я-для себе». Наступний крок – це побудова власної публічної ідентичності – «образу Я-для інших». Публічна ідентичність не повинна значно відрізнятися від особистісної ідентичності, інакше проявиться фальш у поведінці. Якщо людина з низькою самооцінкою, невпевнена у собі, спробує створити імідж процвітаючої, впевненою особистості, навряд чи щось вийде, бо істинний стан «Я» завжди читається оточуючими на невербальному рівні. Наступний крок у побудові іміджу – це самопрезентація, трансляція публічної ідентичності, «самоподача». Самопрезентація відбувається в процесі спілкування з людьми (частіше безпосереднього, але іноді опосередкованого – через соціальні мережі, документи, листи, телефон тощо).

Проблема співвідношення маніпуляції і саморозкриття в процесі створення іміджу за Є. Перелигіною вирішується за допомогою введення двох типів іміджу, або іміджевих стратегій (Перелигіна, 2002).

*Імідж, орієнтований на сприйняття.* Створюється людиною з орієнтацією на думку оточуючих, при його створенні можуть використовуватися маніпулятивні технології. Найчастіше такий тип іміджу використовується в політиці.

*Імідж, орієнтований на самовідчуття.* Створюється людиною з орієнтацією на власний внутрішній комфорт; в цьому випадку може використовуватися саморозкриття. Однак, при цьому можна загубити контакт з реальною ситуацією, стати «білою вороною». Є. Перелигіна вважає, що оптимальна стратегія – поєднання орієнтації на сприйняття і на саморозкриття;

в цьому випадку враховуються як потреби аудиторії іміджу, так і власні потреби з підтримки психологічного комфорту.

*Етапи формування іміджу (іміджування).* Створенням іміджу займаються професіонали – іміджмейкери. Однак будь яка людина при бажанні та наявності відповідних знань з психології спілкування і сприйняття може спробувати самостійно сконструювати власний імідж.

Етапи формування іміджу.

1. Формулювання іміджевих цілей. Необхідно чітко сформулювати послання, що міститься в бажаному іміджі.
2. Аналіз іміджевої аудиторії. На цьому етапі проводяться кількісні та якісні дослідження іміджевої аудиторії.
3. Промальовування іміджевих характеристик. Складається перелік якостей, що необхідно транслювати іміджевій аудиторії.
4. Співвіднесення реальних і бажаних характеристик. В результаті такого аналізу формуються три переліка характеристик:
  - ✓ характеристики керівника (організації), що працюють на створюваний імідж, котрі необхідно посилювати і демонструвати;
  - ✓ характеристики керівника (організації), що знижують або руйнують створюваний імідж; від них необхідно позбавлятися або ж не афішувати;
  - ✓ характеристики, необхідні для створення необхідного іміджу, що відсутні у людини (організації) і що необхідно напрацьовувати.
5. Вибір засобів самопрезентації особистості або організації. Підбираються конкретні техніки, спрямовані на досягнення іміджевих цілей.
6. Вхідження в образ – втілення іміджу в реальному житті.

*Етапи входження в образ* (Ладанов, 1995). Імітаційний образ, намальований у власній уяві. Він програється подумки, апробується. Людина уявляє, що вже володіє бажаними якостями, вміннями. Обмірковуються необхідні умови для втілення образу.

*Рольовий образ.* Здійснюється практичне освоєння образу, створюється його «зовнішня оболонка». Аналізується оцінка оточуючих.

*Життєвий образ.* Формується стереотип поведінки створеного образу; у підсумку образ сприймається оточуючими як реальна особистість. Відбувається злиття особистості з образом.

*Технологія формування позитивного іміджу.* Техніки формування іміджу діляться на три групи залежно від іміджевої мети (Змановская, 2005):

- ✓ техніки піднесення іміджу: мета – підвищити значущість, силу, авторитетність, переконливість образу;
- ✓ техніки створення впізнаваного образу (бренду): мета – привернути увагу, запам'ятатися, стати впізнаваним;
- ✓ техніки формування позитивного ставлення: мета – викликати позитивні почуття: довіру, симпатію, інтерес.

*Техніки формування позитивного ставлення.*

*Підвищення зовнішньої привабливості.* Враховується взаємодіє індивідуального та корпоративного іміджів. Дослідження показують, що привабливі зовні люди оцінюються вище за іншими значущим для реципієнта параметрам.

*Позитивний настрій.* Відома закономірність: привабливі люди, які добре ставляться до оточуючих. Отже, позитивне ставлення до різних груп громадськості забезпечує їхню відповідну позитивну думку про організацію.

*Створення бездоганної репутації.* Забезпечується планомірною конструктивною діяльністю, виконанням професійних функцій.

*Позитивні послання громадським групам* – висловлення подяки, прояви поваги, привітання тощо.

*Особиста участь* – щирий інтерес до людей, надання їм підтримки і реальної допомоги.

*Дистанціювання від негативних символів* (компрометуючих чинників, осіб, груп, вчинків). У таких випадках необхідно діяти швидко, не очікувати і не приховувати інформацію; виступити із засудженням подібних вчинків, продемонструвавши, що засуджується саме вчинок, а не організація в цілому. Це допоможе відмежуватися від негативних іміджевих символів.

*Техніки створення яскравого і впізнаваного образу організації.*

*Вибір відповідного імені, назви дуже важливий, тому що несе інформацію про місію організації.*

*Типізація і стилізація іміджу – вибір стилю, оформлення, відповідного цілям і місії організації.*

*Використання іміджевої символіки (герб, логотип, слоган), що ємно висловлює місію, мету, цінності організації.*

*Міфологізація образу – створення міфологічного контексту із залученням архетипів колективного несвідомого. Елементи міфодизайна використовуються як при створенні іміджу керівника, так і при розробці корпоративного іміджу. Для цього в особисту історію керівника або історію створення організації привносяться елементи міфу. Типовими рисами первинного міфу про героя є: благородне походження героя; загроза життю при народженні; чудесний порятунок; серйозні життєві випробування; подвиги, перемоги; заслужена пошана. Можна також актуалізувати архетип, включаючи в зовнішній вигляд керівника елементи вигляду міфологічного героя: широкі м'язисті плечі, вольове вираження обличчя тощо.*

*Техніки звеличення іміджу керівника організації.*

*Приєднання до безумовних соціальних цінностей, тобто включення в ключове повідомлення цінностей, що поділяються цільовими громадськими групами.*

*Посилення особистої влади.*

*Підвищення фізичної сили керівника.*

*Підвищення впевненості і внутрішньої енергії.*

*Демонстрація заслуг, досягнень, нагород.*

*Місіонерство – покладання на себе зобов'язань у вирішенні актуальних соціальних завдань (благодійність, спонсорство тощо.).*

*Приєднання до загальноприйнятих авторитетів (контакти і демонстрація гарних, близьких відносин з авторитетними людьми, організаціями).*



Підбір технік для кожної конкретної ситуації необхідно проводити індивідуально, тому що всі компоненти іміджу взаємопов'язані і впливають один на одного.

### **Питання для самоконтроля.**

1. Які соціальні функції менеджменту?
2. У чому відмінність між керівником і лідером?
3. Які ви знаєте теорії походження лідерства?
4. Чи існують підтвердження теорії рис?
5. Які особистісні якості необхідні керівнику?
6. Опишіть модель особистості керівника.
7. Які типи керівників виділено?
8. Які особистісні обмеження керівників виділяють М. Вудкок і Д. Френсіс?
9. Яка структура управлінської діяльності?
10. Що таке індивідуальний стиль діяльності?
11. Схарактеризуйте компоненти психологічної системи діяльності?
12. Що таке системогенез управлінської діяльності?
13. Які дії здійснює керівник? Які функції управління реалізують ці дії?
14. Які принципи й етапи делегування повноважень?
15. Що таке «стиль керівництва (лідерства)»?
16. Схарактеризуйте стилі лідерства і керівництва?
17. Що описує «решітка менеджменту» Блейка – Моутона?
18. Чи існує оптимальний стиль лідерства?
19. Що таке імідж?
20. Які функції виконує імідж в діяльності керівника?
21. Як імідж співвідноситься з особистістю керівника?
22. Які механізми побудови іміджу (іміджування)?
23. Порівняйте імідж, орієнтований на сприйняття з іміджем орієнтованим на Самовідчуття.
24. Які етапи формування іміджу?

25. Схарактеризуйте техніки формування позитивного іміджу.
26. Схарактеризуйте техніки піднесення іміджу.
27. Схарактеризуйте техніки створення яскравого і впізнаваного образу.

## **Практичні завдання**

*Завдання 1.* Аналіз особистісних якостей менеджера.

Запишіть на аркуші 20 якостей, необхідних менеджеру вашої спеціальності. У групі обговоріть ці якості і складіть загальний перелік якостей, з якими погодилася група. Проранжуйте перелік за рівнем значущості якостей (від 1 до 20). (Виконується тільки при високому рівні довіри і згуртованості студентської групи). Кожен член групи бере N аркушів (за числом осіб в групі). На кожному аркуші студент пише ім'я члена групи і три якості з переліку, характерні для нього. Ведучий збирає аркуші, віддає їх цій особі і так по колу. Коли коло завершиться, кожен аналізує власні аркуші, випишує три характеристики, що найчастіше зустрічаються і ранжує кожен відповідно до загального переліку якостей.

Середній ранг покаже, наскільки кожен студент відповідає ідеалу менеджера з погляду академічної групи. Якщо група недостатньо готова до вправи, то ця вправа замінюється на самооцінку. Кожен студент самостійно оцінює себе за переліком якостей і потім вираховує середній ранг. Результати публічно не оголошуються.

Обговоріть у групі отримані результати, порівняйте їх з реальним розподілом ролей у вашій групі, зі своїм уявленням про себе.

*Завдання 2.* Проаналізуйте власні обмеження як менеджера, використовуючи тест «Розкутий менеджер» (М. Вудкок, Д. Френсіс). Порівняйте отримані результати з вашим сприйняттям себе і з результатами попередньої вправи. Обговоріть отримані результати в групі.

*Завдання 3.* Визначіть власний тип особистості за типологією Д. Кейрсі. Обговоріть результати в групі.

*Завдання 4.* Підготуйте звіт з теми. Розділіть аркуш навпіл. Праворуч випишіть всі ваші якості, які допомагають вам керувати людьми, ліворуч про – ті, що заважають. Яких якості переважають? Розробіть програму саморозвитку. Якщо виникне бажання, обговоріть результати в групі, або з викладачем.

*Завдання 5.* Виберіть ситуацію, пов'язану з керівництвом знайомим вам колективом (це може бути ЗВО або будь яке знайома організація). Якщо ви працюєте, можете проаналізувати позицію керівника на своєму підприємстві. Оберіть керівника будь якого рівня, діяльність якого вам відома, складіть аналіз структури його діяльності (діяльність – мотив – мета – дії – операції – умови). Проаналізуйте, які дії спрямовані на здійснення основних функцій керівництва.

*Завдання 6.* Проаналізуйте власний стиль керівництва за будь якими двома методиками. Порівняйте отримані за двома методиками результати. Зіставте також отриманий результат з результатом за методикою XYZ. Висновки обговоріть в групі.

*Завдання 7.* Виберіть будь яку проблемну ситуацію. Розробіть вирішення цієї ситуації за моделлю «Сім рівнів». Для цього надайте відповідь на сім запитань.

1. У чому полягає проблема?
2. Які дані мені необхідно отримати для аналізу, щоб чітко сформулювати проблему?
3. Чи існують альтернативні варіанти вирішення?
4. До яких наслідків призведе той чи інший варіант рішення?
5. Яке рішення є кращим (виберіть критерії: короткостроковий або довгостроковий ефект; обсяг матеріальних і людських ресурсів; чи виправдає результат витрачені зусилля; чи необхідна підтримка когось із співробітників; чи допоможе цей варіант вирішити проблему або усуне тільки її симптоми)?
6. Як буде здійснюватися контроль за результатом?
7. Чи можлива зміна рішення за результатами контролю?

Результати доповісти на практичному занятті в групі.

*Завдання 8.* Виберіть процедуру прийняття рішення для кожної з двох ситуацій. Обґрунтуйте вибір.

Ситуація 1. Ваш Центр професійної підготовки робітничих кадрів, організований на виробничій базі заводу працює п'ять років. Майстри професійного навчання отримують стабільну заробітну плату. Вона майже не залежить від їхньої професійної майстерності. Назріла необхідність змінити умови оплати праці так, щоб майстри професійного навчання високого рівня отримували більше. Бухгалтером підготовлена нова схема зарплати. Як ви будете приймати рішення про її запровадження в організації?

Ситуація 2. У закладі освіти започатковано актуальну на ринку додаткову освітню послугу, що дозволяє підвищити загальний рівень якості освіти на засадах самоокупності. Вам потрібні педагогічні кадри для заняття вакансій. За якою технологією ви будете заповнювати посади? Процедури прийняття рішень (за Врумом, Яго).

Авторитарна. Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.

Квазіавторитарна. Менеджер використовує підлеглих на етапі збору інформації, необхідної для прийняття рішень, потім рішення приймає самостійно.

Консультативна. Менеджер проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без нього.

Квазіколегіальна. Збір необхідної для вирішення інформації та її обговорення проводиться спільно керівником і підлеглими. Останнє слово у вирішенні залишається за керівником.

Колегіальна. Всі етапи роботи проводяться спільно. Менеджер бере участь у остаточному формулюванні рішення нарівні з підлеглими.

Запропонуйте свій варіант.

Завдання 9. Питання для дискусії в групі.

1. Чому керівнику потрібно піклуватися про власний імідж? В яких ситуаціях це особливо необхідно? Наведіть приклади з нинішньої або майбутньої професійної діяльності, коли вам необхідно піклуватися про власний імідж.

2. Яка роль самопрезентації в побудові іміджу?

3. Як впливає атракція на імідж? Наведіть приклади з власного життя, коли проявлялася дія цих механізмів і ефектів.
4. Виділіть основні складові іміджу керівника.  
, як результат дискусії.

## ЛЮДСЬКИЙ ЧИННИК ТА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

1. *Особистість підлеглого.*
2. *Психологічний супровід фахівця.*
3. *Виконавська діяльність.*
4. *Мотивація підлеглих.*

### ***Особистість підлеглого***

Завдання управління – організувати виконавську діяльність підлеглих. Однак підлеглий – це не «чистий аркуш», на якому можна написати будь що. Це сформована особистість, яка володіє певними характеристиками і властивостями. Якщо керівник не враховує індивідуально-особистісні характеристики підлеглого, він не зможе прогнозувати його реакцію на управлінські впливи. Т. Базаров виділяє такі характеристики підлеглого (Базаров, 2009):

- ✓ Люди наділені інтелектом, вони свідомо реагують на зовнішні управлінські впливи, тому управління – не односторонній, а двосторонній процес, що враховує активність підлеглого.
- ✓ Кожна людина унікальна, тому один і той же метод управління може призводити до несхожих реакцій у різних людей.
- ✓ Люди, як правило, приходять в організацію в результаті усвідомленого вибору, з певними цілями і чекають реалізації цих цілей у процесі трудової діяльності.
- ✓ Люди прагнуть до постійного самовдосконалення і розвитку, а не тільки до задоволенню вітальних потреб.

Що необхідно знати керівнику про підлеглого?

- ✓ Нагадаємо структуру особистості за К. Платоновим (Платонов, 1986). У цій моделі виділено чотири підструктури, що мають різне співвідношення біологічної та соціальної обумовленості:

- ✓ підструктура біологічних властивостей;
- ✓ підструктура форм відображення;
- ✓ підструктура досвіду;
- ✓ підструктура спрямованості.

При підборі персоналу в першу чергу звертають увагу на підструктури форм відображення і досвіду, тобто інтелектуальний та освітній рівень, професійний досвід, що включає набір знань, умінь і навичок, необхідних для виконання діяльності (компетентність). Нечасто аналізують рівні біологічних властивостей, особливо рівень спрямованості, адже саме останній визначає спрямованість діяльності та рівень задоволеності від її здійснення.

*Рівень біологічних властивостей* Цей рівень заданий конституціонально, генетично. Часто виникає питання про відповідність конституціональних властивостей певного виду діяльності. Існують види діяльності, де ці особливості враховувати необхідно. Так, в роботі диспетчера важлива швидкість реакції, тому необхідний відбір для такої діяльності людей з сильною нервовою системою, емоційною стійкістю, рухливістю нервових процесів. Особливості нервової системи визначають тип темпераменту людини, що є вродженим і не змінюється протягом життя.

Виділяють чотири типи темпераменту:

- ✓ холерик (екстраверт, емоційно нестійкий),
- ✓ сангвінік (екстраверт, емоційно стійкий),
- ✓ флегматик (інтроверт, емоційно стійкий),
- ✓ меланхолік (інтроверт, емоційно нестійкий).

Кожен тип має сильні і слабкі сторони. Для більшості професій тип темпераменту визначає рівень ефективності. Людина в процесі професіоналізації виробляє індивідуальний стиль діяльності, що дозволяє використовувати переваги темпераменту і нівелювати недоліки. Водночас керівнику необхідно знати тип темпераменту підлеглого, для того щоб правильно здійснювати управлінський вплив.

*Структура особистості за К. Платоновим.* Люди з різним типом темпераменту мають різну чутливість до критики. Так, сангвініки, у яких сильна нервова система, спокійно і дещо легковажно сприймають критику, можуть не реагувати на неї. Меланхоліки можуть довго переживати з приводу критики (часто уявної), їхня діяльність при цьому порушується. Холерик може швидко збуджуватися і реагувати агресивно. Флегматик, спокійно все обміркувавши, реагує з деяким запізненням.

Тип темпераменту необхідно враховувати при делегуванні повноважень та доручень. Якщо необхідна швидка реакція на мінливі обставини, то за такої умови більш успішним буде сангвінік або холерик. Флегматик ефективніше працює в рутинних ситуаціях, пов'язаних, наприклад, з аналізом даних, підрахунками, підготовкою звітів. Меланхолік сензитивний у спілкуванні, тому він добре розуміє людей, може встановлювати довірчий контакт з клієнтом.

Отже, кожен тип темпераменту має обмеження і переваги, що керівник може ефективно використовувати.

Необхідно враховувати особливості віку і статі підлеглих. Жінки і чоловіки мають певні психологічні особливості. Так, жінки, зазвичай, більш орієнтовані на відносини, а чоловіки – на вирішення завдання. Тому розпорядження і вказівки слід давати жінкам і чоловікам по-різному, з урахуванням цих особливостей.

Вік часто пов'язують лише з наявністю або відсутністю досвіду. Дійсно, з віком напрацьовуються навички, набувається досвід, що є основою ефективної діяльності. Однак, з віком і стажем роботи закріплюються стереотипи діяльності, знижується бажання пізнавати нове, опановувати нові прийоми діяльності та технології. Зберегти сприйнятливність до нового в зрілому віці – важлива якість фахівця, що забезпечує його безперервний саморозвиток.

З віком пов'язані неминучі кризи особистісного розвитку. Криза обов'язково виникає в житті кожної людини, тому що розвиток особистості відбувається нерівномірно. Рано чи пізно настає момент, коли виявляється розрив між ситуацією розвитку особистості та її структурою. Розв'язання кризи



полягає в тому, що особистість перетворює власну структуру відповідно до нової ситуації, формуючи нові елементи особистості (мотиви, цінності, переконання тощо).

Молоді люди, які приходять на роботу після навчання, а іноді і під час нього, часто переживають кризу юнацького віку. Зміст цієї кризи описано Е. Еріксоном (Еріксон, 2004). Основне надбання цього віку – переживання власної ідентичності, неповторності, несхожості на інших. У цьому віці відбувається пошук ідеалів для наслідування, професійне і особистісне самовизначення. Зараз багато організацій прагнуть приймати на роботу саме молодь, адже молода людина, не обтяжена стереотипами, є хорошим «матеріалом» для вирощування потрібного співробітника. Водночас, невдала самоідентифікація може призвести до плутанини ролей, розчарування, може спостерігатися прагнення розібратися в собі на шкоду відносинам з зовнішнім світом, роботі.

Наступна криза дорослого віку. За Е. Еріксоном вона відбувається у 25-30 років і пов'язана з пошуком душевної та інтимної близькості, створенням сім'ї, народженням і вихованням дітей. При успішному розв'язанні цієї кризи виражене прагнення до контактів з людьми, встановлення партнерських відносин. За умови не вирішення цієї кризи може виникнути ізоляція, уникнення близьких стосунків. Це негативно позначається на роботі, особливо якщо діяльність пов'язана з постійними міжособистісними контактами.

Важлива криза в житті кожної людини – криза середнього віку, що виникає приблизно у 40 років і пов'язана з оцінкою власних досягнень, з переоцінкою цінностей. При ефективному вирішенні цієї кризи, людина переживає радість життя, задоволення результатами роботи, сім'єю, досягненнями. Результати цієї кризи є орієнтиром на подальші творчі досягнення, продуктивну творчу діяльність. Співробітники у цьому віці, зазвичай, вже володіють значним досвідом, що робить їх цінними професіоналами. Однак, у випадку не вирішення кризи середнього віку у людини розвивається апатія, схильність до депресій, занурення в себе, людина

негативно оцінює власні досягнення, життєву ситуацію в цілому, що призводить до зниження продуктивності діяльності.

Важлива криза пов'язана з досягненням пенсійного віку. Якщо людина в цьому віці починає жити минулим – тобто спогадами, вважаючи, що в житті чекати більше нічого, то виникає відчай, відчуття, що життя прожите даремно і нічого вже не змінити. Крім того, виникають проблеми з перебудовою способу життя, що пов'язане з припиненням або обмеженням трудової діяльності. Саме тому багато співробітників, які досягли пенсійного віку, намагаються продовжити трудову діяльність. При конструктивному вирішенні цієї кризи людина аналізує не минуле, а свої особистісні досягнення, дивиться не у минуле, а занурюється у внутрішній світ. Це дозволяє інтегрувати всі особистісні надбання, досягти цілісності особистості, особистісної ідентичності. У цьому випадку людина і в похилому віці продовжує жити наповненим життям, зберігаючи творчий потенціал і продуктивність діяльності.

*Рівень форм відображення.* К. Платонов виділяє дві форми відображення:

- ✓ за допомогою пізнавальних процесів відбувається пізнання навколишнього світу;
- ✓ за допомогою емоційних процесів відбувається емоційна оцінка значущості сприйнятого суб'єктом.

Особливості пізнавальних процесів підлеглого – пам'яті, уваги, сприйняття, мислення, уяви – є важливими компонентами його професійної придатності. При прийомі на роботу відбувається оцінка рівня розвитку цих процесів, якщо їх розвиток є необхідною умовою успішності професійної діяльності.

Однак, не враховується така характеристика як переважання у співробітника тієї чи іншої провідної сенсорної системи. Існування репрезентативних систем не доведене дослідженнями, але на емпіричному рівні ці типології широко використовуються.

Залежно від переважаючого каналу сприйняття, виділяють типи працівників:

- ✓ візуали – переважаючим каналом сприймання є зір; відповідно у них часто переважає зорова пам'ять, образне мислення;
- ✓ аудіали – переважаючим каналом сприймання є слуховий канал;
- ✓ кінестетики – у таких людей переважає дотиковий канал.

Ці відмінності мають значення при наданні розпоряджень співробітникам. Візуалу краще давати розпорядження або пояснення за допомогою дієслів «зору»: «давайте подивимося», «це виглядає непогано» тощо. Аудіалу в аналогічній ситуації краще сказати «давайте послухаємо, що скаже N», «це звучить чудово». Кінестетик краще сприйме фрази зі словами, що позначають відчуття: «це так приємно», «так буде зручніше».

Функціонування емоційної форми відображення також пов'язано з індивідуальними особливостями. Вони обумовлені в першу чергу особливостями нервової системи. Люди з високим рівнем емоційної нестабільності (дискордантні) легко виходять з себе, бурхливо реагують на емоційно значущі ситуації. Емоційно стабільні люди (конкордантні) втрачають самовладання тільки в крайніх випадках і швидко відновлюють емоційну рівновагу.

Існує безліч класифікацій емоційних станів, що діляться на дві основні групи – позитивні і негативні. Позитивні емоційні стани зазвичай підвищують ефективність діяльності, сприяють вирішенню завдань. Негативні емоції можуть позначатися на діяльності негативно, знижувати її ефективність. Тому керівнику слід звертати увагу на емоційний стан співробітників, навіть якщо він не пов'язаний з ситуаціями, що виникають на виробництві. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, розвиток організаційної культури сприяють виникненню у співробітників позитивних емоцій.

Для оцінки впливу інтенсивності емоцій на діяльність застосовують закон

Йеркса–Додсона: ефективність діяльності максимальна при оптимальному емоційному стані, що у свою чергу, досягається оптимальним рівнем мотивації до певної діяльності. Як низький рівень емоційної стимуляції, так і завищений, дезорганізують діяльність аж до неможливості її здійснення. Отже, навіть позитивні емоції співробітника, у разі їх зайвої інтенсивності, можуть негативно позначитися на ефективність виконання діяльності.

*Рівень досвіду.* До цього рівня належать знання, вміння, навички, що людина набула за життя (компетентність у різних сферах діяльності). Зазвичай необхідність оцінки цього рівня також добре усвідомлюється. Знання та вміння співробітника складають основний багаж його професійної компетентності.

*Рівень спрямованості.* До спрямованості особистості відноситься сукупність стійких мотивів, що направляють діяльність особистості. Формування цієї підструктури пов'язано з розвитком самосвідомості та з переходом від зовнішніх критеріїв власної оцінки до внутрішніх. Переконання, цінності, смисли, світогляд особистості є базисом таких внутрішніх критеріїв. З точки зору ефективного функціонування організації важливо, щоб цілі, цінності, переконання співробітників збігалися з організаційними. Ці завдання вирішуються за допомогою розвитку організаційної культури, формування внутрішнього іміджу організації.

*Характер* – підструктура особистості, що виявляється на всіх її рівнях. характером в психології називається система індивідуальних стійких особистісних рис, які визначають відносини людини та її способи поведінки в різних ситуаціях. Про риси характеру співробітника можна судити, спостерігаючи за його поведінкою в конкретних ситуаціях. Однак, кожна риса характеру актуалізується тільки у певних, відповідних їй за змістом та сутністю життєвих ситуаціях. Їх називають критичними ситуаціями для актуалізації рис характеру. За межами критичних ситуацій виявити риси характеру практично неможливо.

За рівнем вираженості риси характеру поділяються на:

- ✓ нормально виражені – такі риси практично не виділяються;

- ✓ акцентуйовані риси – досить помітно виділяються, є узагальненими і стійкими, тобто проявляються в різних ситуаціях, практично завжди;
- ✓ психопатичні риси – виражені дуже яскраво, що призводить до соціальної дезадаптації таких людей.

*Акцентуації характеру* досить часто зустрічаються у співробітників. Для того щоб оптимальним чином будувати взаємодію з акцентуйованим співробітником, треба розуміти його особливості. Зазвичай акцентуація – це комплекс рис, тому що характер має системну будову.

За класифікацією К. Леонгарда виділяються такі типи акцентуйованих характерів:

- ✓ демонстративний;
- ✓ педантичний;
- ✓ застряглий;
- ✓ збудливий;
- ✓ гіпертимний;
- ✓ дистимічний;
- ✓ тривожний;
- ✓ циклотимічний;
- ✓ афективно-екзальтований;
- ✓ емотивний.

Акцентуації характеру є варіантом норми. Однак, у випадку впливу несприятливих чинників, акцентуації характеру можуть перейти у психопатію. Тому поводитися з акцентуйованим співробітником слід обережно, уникаючи важких для нього ситуацій. Наприклад, для демонстративного типу важкими будуть ситуації проявів байдужості до нього, обмеження кола спілкування, неможливості проявити себе в діяльності. Для дистимічного, навпаки, важче переносяться ситуації організаторської діяльності та активної участі у колективних справах, зміни сформованих стереотипів і звичок тощо. Тому деякі професії мають певні вимоги до характеру, що відбивається у

професіограмах. Так, дистимічна людина не буде успішною в організаторській діяльності.

*Типи індивідуальної акцентуації соціальної поведінки людини* – це сукупність соціально-психологічних рис особистості за емоційними, комунікативними та іншими характеристиками, до яких відносять такі:

*Демонстративний тип.* Конфронтаційна поведінка, підозрілість, міжособистісна агресивність. Намагаються бути у центрі уваги, досягти мети будь якою ціною (сварки, імітація хвороби, хвалькуватість тощо). Легко забувають про свої погані вчинки. Володіють вмінням пристосовуватися до «вигідних», на їх погляд, людей.

*Педантичний тип.* Підвищена соціальна ригідність, постійна спрямованість власних орієнтацій, слабка здатність до корекції власної суспільної поведінки. Для оточуючих привабливими є добросовісність, охайність, серйозність, надійність у справах і стосунках. Але є риси, що відштовхують: «занудство», бажання перекласти прийняття важливого рішення на інших, нав'язливість.

*Застраглий тип.* Характеризує стійкість сильних емоційних переживань та схильність до формування надцінних ідей, завищена самооцінка у порівнянні з іншими. Вони не забувають образ та «зводять рахунки» зі своїми опонентами. У службовому та побутовому плані не схильні домовлятися. У конфліктах найчастіше обирають активну позицію, чітко визначають для себе коло ворогів і товаришів. Їхнім співробітникам імпонують такі якості, як намагання досягти високих показників у будь якій справі, вимогливість до себе, принциповість, постійність поглядів. Але відштовхують такі риси, як образливість, підозрілість, самовпевненість, ревнивість, загострене почуття справедливості.

*Збудливий тип.* Підвищена соціальна імпульсивність, послаблений контроль власних емоцій і дій, що призводить до конфліктів і бар'єрів у спілкуванні з оточуючими. Підвищена вразливість, нестриманість, похмурість, занудство, можливою є прислужливість (як маскування). Активно та часто

конфліктують з керівництвом, не поступливі у колективі, у родині деспотичні та жорстокі.

*Інтровертований тип.* Замкнені, мало спілкуються з оточуючими. Тримуються осторонь, спілкуються за необхідністю. Поглинені в себе, у власні думки. Нічого не розповідають про себе, не діляться переживаннями. Навіть з близькими тримуються холодно та стримано. Люблять самотність. Конфліктують рідко. Оточуючим подобаються стриманість, поміркованість власних вчинків, наявність переконань і принципів. Але наявність власної точки зору, що різко відрізняється від думки більшості, відштовхує. Безцеремонність і грубість оточуючих може підсилити замкнутість цього типу.

*Дистимічний тип.* Постійна відсутність настрою, замкненість, песимізм. Для них шумна компанія – тягар. З колегами близько не сходяться. У конфлікти вступають рідко. Цінують тих людей, які товаришують з ними та підкорюються їм. Оточуючим імпонує серйозність таких людей, моральність, справедливість. На цих людей зміна сталого образу життя накладає негативний вплив.

*Тривожний лякливий тип.* Переоцінюють присутність небезпечних ситуацій, занадто схвильовані, всього бояться. Знижений фон настрою, невпевнені у собі. Постійно переживають за себе, за близьких, довго переживають невдачу, мають сумніви у правильності власних дій. Конфліктують рідко. Оточуючим подобається їхня товариськість, самокритичність.

*Циклотимічний тип.* Циклічно змінюються періоди підйому та спаду настрою. Це втомлює їх, що робить поведінку мало прогнозованою, суперечною. В період підйому циклотиміки наполегливі, енергійні. В період спаду загострено сприймають неприємності.

*Гіперактивний тип.* Часто змінюється настрій (з позитивного на негативний). Занадто енергійні, самостійні, прагнуть до лідерства, ризику, авантюри. Не реагують на зауваження, у них відсутня самокритичність. Оточуючим не подобається легковажність, схильність до аморальних вчинків, несерйозне ставлення до доручень.

*Емотивний тип.* Настрій відрізняється особливою глибиною, «тонкістю» протікання емоцій і почуттів. Соціальні інтереси акцентуються передусім на підвищеній увазі до духовної сторони суспільного життя. Занадто вразливі, глибоко переживають неприємності. Чутливі до зауважень, невдач, перевагу надають вузькому колу друзів і близьких людей-однодумців. Образи приховують. Оточуючі цінують їхній альтруїзм, жалістливість, прояви радості з приводу чужого успіху. Ці люди пунктуальні, мають почуття обов'язку.

*Екзальтований тип.* Має мінливий настрій, балакучі, підвищений рівень відволікань на зовнішні подразники. Їхні емоції яскраві та знаходять вираження у постійній закоханості у щось/когось. Співрозмовникам подобаються альтруїзм, здатність до співпереживань, художній смак, артистизм, яскравість почуттів. Але занадто вразливі, здатні паніки та відчаю.

*Конформний тип.* Багатослівні, балакучі. Не мають власної думки, несамостійні. Намагаються бути, як всі. Неорганізовані, частіше підкоряються. Готові вислухати іншого, водночас не «мають царя в голові», піддаються сторонньому впливу. Не обмірковують власні вчинки та прагнуть розваг. Конфліктують у ситуації безконтрольності.

Керівник повинен вміти визначати здібності у структурі особистості, що у кінцевому рахунку визначають його можливості та ефективність трудової діяльності,

*Здібності* – це особистісні властивості, що визначають рівень успішності освоєння і реалізації будь якої діяльності. Саме від здібностей залежить рівень можливостей людини у професійній діяльності. Здібності розвиваються на основі природних задатків, тому вони багато в чому генетично задані. Однак, повністю розкриваються здібності тільки у відповідному соціальному середовищі.

Виділяють загальні здібності, що визначають успішність виконання багатьох видів діяльності (наприклад, інтелект, пам'ять тощо), і спеціальні здібності, що визначають успішність у певних видах діяльності. Спеціальні здібності формуються в процесі оволодіння професійною діяльністю. У процесі



професійного відбору оцінюються професійні задатки людини, її схильності і здібності, на підставі такої оцінки визначається професійна придатність людини до певної професійної діяльності. Про повну професійну придатність можна говорити за умови повної відповідності здібностей людини вимогам професійної діяльності.

Якості співробітника, що визначають його можливості та ефективність трудової діяльності об'єднуються в понятті трудового потенціалу, що широко використовується у соціології праці.

До компонентів трудового потенціалу відносять: здоров'я, моральність, творчий потенціал, освіту, професіоналізм. Деякі автори у структурі трудового потенціалу виділяють: кваліфікаційний потенціал (компетентність), психофізіологічний потенціал (працездатність), творчий потенціал (інтелектуальні, пізнавальні здібності), комунікативний потенціал (здатність до співпраці), моральний потенціал (ціннісно-мотиваційна сфера) [Співак, 2000].

Сукупність особистісно-професійних якостей всіх співробітників організації складають кадровий потенціал, або людський капітал організації.

Поняття «людський капітал» вперше запропоновано економістом Т. Шульцем. А. Добринін (Добринін, 1999) розуміє під людським капіталом наявний у людини запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, що сприяють зростанню продуктивності праці та впливають на зростання доходів (заробітку). С. Рощин, Т. Разумова (Рощин, Разумова, 2000) розглядають людський капітал як якісну характеристику робочої сили, як здатність людини до трудової діяльності, його знання. Людський капітал складається з природних здібностей окремої людини і може бути збільшений у процесі освіти, професійної підготовки, набуття досвіду роботи.

У психології для опису особистості співробітника організації традиційно використовується поняття професійно важливих якостей (ПВК).

*Професійно важливі якості* – це якості особистості, які необхідні для ефективного виконання певної професійної діяльності і характеризують успішність її освоєння. Набір особистісних якостей, що визначають

ефективність здійснення певної діяльності, формується в результаті побудови професіограми.

*Професіограма* являє собою перелік вимог, що визначаються професійною діяльністю до психофізіологічних та особистісних характеристик людини, тобто професійно значущих якостей певної спеціальності. Основу професіограми становить психограма – опис психологічних особливостей конкретної професійної діяльності та особистісних якостей, професійно важливими для певної професійної діяльності. На основі аналізу професіограми і співвіднесення її вимог з індивідуально-психологічними особливостями співробітника робиться висновок щодо психологічної придатності до професії.

*Психологічна придатність до професії* – це властивість особистості, про яку можна судити за двома критеріями: успішне освоєння професії; рівень задоволеності людини власною працею. Професійна придатність формується в процесі професійної підготовки та трудової діяльності.

### ***Психологічний супровід фахівця***

У науковій літературі нині достатньо поширеним є поняття психологічного супроводу фахівця. Такий супровід розглядається як цілісний процес вивчення, формування, розвитку і корекції професійного становлення особистості з урахуванням своєрідності та психологічних особливостей кожної стадії, а також права особистості нести відповідальність за власне професійне життя.

Мета психологічного супроводу полягає у повноцінній реалізації професійно-психологічного потенціалу особистості та задоволення потреб суб'єкта діяльності. За О. Євдокимовою головне призначення психологічного супроводу це створення сприятливих умов для розвитку особистості на всіх етапах особистісно-професійного розвитку, реалізації актуальних і потенційних можливостей особистості, ефективного засвоєння нових знань в області навчальної і професійної діяльності та побудови життєвої стратегії, оптимізації

професійного і особистісного зростання. Визначено такі функції психологічного супроводу професійного становлення:

- ✓ інформаційно-аналітичний супровід окремих етапів професійного становлення (вибору професії, початкового етапу професійної адаптації, професіоналізації тощо);
- ✓ проектування і самопроектування сценарію етапів професійного становлення;
- ✓ компетентне надання психологічної підтримки і допомоги особистості в подоланні труднощів професійного становлення, особливо при зміні соціально-професійного середовища;
- ✓ професійна реабілітація особистості у випадках тривалої перерви у професійній діяльності (жінок після народження дитини, безробітних, людей, що вийшли з місць ув'язнення тощо);
- ✓ забезпечення соціально-професійного самозбереження;
- ✓ профілактика розвитку професійних деформацій, надання допомоги в подоланні криз і стагнації;
- ✓ корекція соціально-професійного і психологічного профілю особистості.

Психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця за змістом є дещо ширшим за поняття супровід. Насамперед, за рахунок залучення у процес забезпечення психофізіологічних методів, а також врахування у його процесі індивідуальних психофізіологічних властивостей.

*Психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця це система послідовних заходів, спрямованих на формування та розвиток у людини професійної спрямованості та компетентності, професійно важливих якостей та психофізіологічних властивостей з метою досягнення нею найвищого індивідуально можливого професійного рівня та найбільшого розкриття її особистісного потенціалу у певній професійній діяльності.*

Психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця засновується на принципах науковості, послідовності та безперервності,

оптимізації, системності, індивідуалізації, адекватності, спрямованості на максимально можливі професійні досягнення, зокрема:

*Принцип науковості* передбачає, що психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця має ґрунтуватися на загальнонауковій методології, сучасних наукових досягненнях (зокрема, психології та психофізіології), використанні науково обґрунтованих методів та методик, врахуванні науково обґрунтованих даних щодо сучасних особливостей становлення фахівця у певних професіях тощо.

*Принцип послідовності та безперервності* передбачає, що найвищої ефективності психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця може бути досягнуте за умови його послідовного здійснення на всіх етапах такого становлення – від етапу професійної орієнтації до етапу вищих професійних досягнень.

*Принцип оптимізації* передбачає вибір оптимізації як концептуального підходу при застосуванні заходів, спрямованих на психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця. У цьому випадку, оптимізація являє собою таке застосування зазначених заходів, що спрямоване на індивідуальне узгодження психофізіологічних можливостей певної людини з різноманітними вимогами, що висуває до цих можливостей її професійна діяльність. Оптимізація передбачає взаємопов'язане використання двох основних груп методів:

- ✓ методів отримання інформації;
- ✓ методів впливу (оптимізації).

За допомогою першої групи методів (дослідницькі методи) отримується необхідна для ефективного забезпечення професійного становлення фахівця інформація (про особливості його професійної діяльності, його особистісні особливості, наявні та потенційні психофізіологічні особливості тощо).

Друга група методів безпосередньо використовується з метою оптимізації професійного становлення фахівця.

*Принцип системності* передбачає необхідність урахування різних рівнів системної організації людської індивідуальності (фізіологічної, біоенергетичної, психічної, поведінкової, особистісної, соціальної психологічної) у взаємозв'язку зі значущими аспектами професійної діяльності та соціальних взаємодій людини.

*Принцип індивідуалізації* – необхідність урахування індивідуальних особливостей кожної людини (у найширшому розумінні) при виборі та застосуванні заходів, спрямованих на оптимізацію її професійного становлення.

*Принцип адекватності* передбачає при здійсненні психофізіологічного забезпечення становлення фахівця застосування заходів адекватних певному етапу професійного становлення, його індивідуальним особливостям, поставленим завданням тощо.

*Принцип спрямованості* на максимально можливі професійні досягнення означає постановку мети сприяння здобуттю певним фахівцем індивідуально максимально можливого для нього професійного рівня та професійних здобутків. У психофізіологічному забезпеченні професійного становлення фахівця можна виділити чотири основні напрями: за етапами професійного становлення, за його складовими, за певною професією, за спрямованістю заходів.

За етапами професійного становлення психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця розрізнятися за етапами забезпечення:

- ✓ професійної орієнтації;
- ✓ професійної підготовки;
- ✓ професійної адаптації;
- ✓ первинної професіоналізації;
- ✓ вторинної професіоналізації;
- ✓ професійної майстерності.

За складовими професійного становлення психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця спрямоване на оптимізацію формування та розвитку в нього:

- ✓ професійної спрямованості;
- ✓ професійної компетентності;
- ✓ професійно важливих якостей;
- ✓ професійно важливих психофізіологічних властивостей.

Психофізіологічне забезпечення професійного становлення фахівця також може поділятися залежно від того, в якій певній професії воно здійснюється. За спрямованістю заходів у психофізіологічному забезпеченні професійного становлення фахівця виділяють спрямування на:

- ✓ формування, розвиток певних якостей (спрямованості, компетентності тощо);
- ✓ профілактику, подолання негативних особистісно-професійних явищ (професійних криз, деструкцій, вигорання); а також на застосування діагностичних та оптимізаційних (корекційних) методів.

### ***Виконавська діяльність***

Структура виконавської діяльності аналогічна загальній структурі діяльності (Леонт'єв, 1975).

- ✓ Діяльність направляється мотивом.
- ✓ Мотиви поділяються на: а) зовнішні негативні; б) зовнішні позитивні; в) внутрішні.
- ✓ Дія спрямована на досягнення мети; мета в разі виконавської діяльності задається ззовні (керівником).
- ✓ Операції залежать від умов, в яких протікає дія.

Однак виконавська діяльність має особливості, а саме:

*Мета діяльності виконавця* формулюється керівником, тому вона може бути не пов'язана з внутрішнім мотивом виконавця. Часто ця проблема вирішується через актуалізацію зовнішньої мотивації, причому переважно негативною. Відомо, що внутрішня мотивація ефективніша за зовнішню; однак, зовнішня позитивна мотивація у переважній більшості випадків ефективніша за

зовнішню негативну мотивацію. З чого випливає, що традиційна мотивація співробітників найменш ефективна.

*Мета організації* розкладається на окремі завдання, що стануть метою для окремих виконавців. Не рідко це призводить до того, що виконавці знають тільки власну мету і не цілком усвідомлюють спільну мету, що відома керівнику. В результаті знижується усвідомлення виконавської діяльності. Люди, не бачать сенс у власній професійній діяльності, нерідко недостатньо вмотивовані і працюють неефективно.

За формулою, запропонованою О. Леонт'євим (Леонт'єв, 1975), СЕНС = МЕТА / МОТИВ (сенс дорівнює відношенню мети до мотиву). Отже, якщо мета не пов'язана з мотивами людей, вони втрачають сенс власної професійної діяльності. Щоб зняти це обмеження, необхідно, по-перше, демонструвати зв'язок особистісної мети певного виконавця із загальною метою організації; по-друге, пов'язувати цю мету з особистісними цілями і мотивами співробітника.

Виконавська діяльність може бути описана за допомогою психологічних вимірювань за Самігіним і Столяренком, (Самігін, Столяренко, 1997):

- ✓ цілеспрямованість – безцільність;
- ✓ вмотивованість – незацікавленість;
- ✓ самостійність – залежність;
- ✓ організованість – стихійність;
- ✓ відповідальність – безвідповідальність;
- ✓ компетентність – некомпетентність;
- ✓ творчість – рутинність.

Кожна з цих характеристик діяльності вимагає від виконавця відповідних якостей його особистості. Ці шкали використовуються для виділення психологічних типів виконавців:

*творчий тип*: переважають самостійність, компетентність, творчий підхід до виконання діяльності;

*наднормативний тип*: переважають цілеспрямованість, зацікавленість, організованість;

*регламентований тип*: переважають рутинність, організованість, відповідальність;

*пасивний тип*: переважають залежність, незацікавленість, безцільність;

*тип «перетворюючий» вказівки керівника*: переважають самостійність, цілеспрямованість, творчість;

*недостатньо вмотивований тип*: переважають безцільність, незацікавленість, безвідповідальність;

*важкочерований тип*: переважають стихійність, безвідповідальність, некомпетентність.

Серед важкочерованих виконавців виділяють типи:

*ліниві* – недостатньо активні у трудовій діяльності;

*агресивні* – занадто дратівливі, запальні, важкі у спілкуванні;

*безпорадні* – переважає прагнення уникнути невдачі;

*емоційні* – занадто емоційно реагують на складні ситуації та інші типи.

У запропонованій класифікації використовуються не тільки параметри діяльності, а й особистісні якості співробітників. До групи «важкочерованих» співробітників, частіше, потрапляють співробітники з акцентуацією характеру, які складніше пристосовуються до ситуації трудової діяльності. Однак, ця класифікація носить емпіричний характер і потребує експериментальної перевірки.

У сучасній зарубіжній психології замість поняття «діяльність» використовується термін «поведінка», і проблема діяльності співробітника постає як проблема організаційної поведінки, тобто поведінки людини в організації в процесі виконання трудових обов'язків. Поведінка співробітників в організації оцінюється в першу чергу з точки зору її відповідності нормам і вимогам організації. У такому контексті виділяють такі типи співробітників (Співак, 2000):



*Понаднормативний*, виключно сумлінний: співробітники мають сильну мотивацією до праці, їхня поведінка повністю відповідає вимогам організації.

Однак, таких співробітників лише 5%.

*Нормативний*, досить сумлінний; володіє достатньою мотивацією; таких співробітників 60%.

*Субнормативний*, недостатньо сумлінний: мотиви неясні, недостатньо вмотивовані до праці. Поведінка може приймати деструктивні форми, відрізнятися від нормативного.

*Ненормативні*, несумлінні; невмотивовані до праці, поведінка девіантна. Таких співробітників 5%.

Сучасний і актуальний підхід до аналізу діяльності фахівця – компетентнісний підхід. В межах цього підходу виділяють компетенції та компетентність як взаємопов'язані конструкти.

За Т. Базаровим компетенції (Базаров, 2009) – це вимоги успішної діяльності, сформульовані в термінах інтегральних якостей індивідуального або колективного суб'єкта. Ці якості, як правило, поєднують в собі знання, професійні навички та індивідуально-типові або організаційно-культурні характеристики, необхідні для успішної роботи у певній професії, на певній посаді, в конкретній організації). Іноді компетенції можуть бути описані у вигляді моделі професійної поведінки, необхідної для досягнення високих результатів. Таким чином, компетенції – це сукупність знань, умінь і навичок, які необхідні для виконання конкретної роботи. Компетенції визначаються на основі аналізу конкретної діяльності та складових її завдань.

Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських і професійних (функціональних, технічних) характеристик. Набір корпоративних компетенцій універсальні для всіх співробітників певної організації та задається корпоративним кодексом. Їх зазвичай небагато, приблизно 4-6. До них додаються менеджерські (для керівників) і технічні (для виконавців) компетенції. Чим вище позиція співробітника в професійно-посадової ієрархії, тим більше від нього

вимагається менеджерських і тим менше технічних і професійних компетенцій. На виконавському рівні необхідні тільки технічно-професійні та корпоративні компетенції. Функціональні компетенції визначають навички та вміння, необхідні для ефективного виконання співробітником певної функції.

При визначенні критеріїв оцінки компетенцій обов'язково прописуються приклади поведінкових проявів, що допомагають оцінити рівень розвитку тієї чи іншої компетенції у співробітника (негативні і позитивні індикатори).

При визначенні професійних компетенцій часто вживається поняття «ключові компетенції», тобто такі, якими, по-перше, повинна володіти кожна людина і по-друге, які можна було б застосовувати в різних ситуаціях. Ключові компетенції є, таким чином, універсальними, що застосовуються в різних ситуаціях. До ключових компетенцій можна віднести: певні особистісні якості, професійні якості, загальні знання, вміння, навички.

Компетентність (Базаров, 2009) – це сукупність низки особистісних характеристик, властивостей, здібностей, навичок і особливостей мотивації, якими повинна володіти людина для успішної роботи в межах заданих компетенцій (типів завдань) конкретної посади або установи в цілому.

Компетентність персоналу можна розглядати як інструмент реалізації компетенцій організації.

Компетентнісна модель зручна тим, що дозволяє досить точно виміряти, наскільки та чи інша людина відповідає посаді і що саме в її компетенціях потребує розвитку.

Процес входження в професійну діяльність не є одномоментним, він займає тривалий час. Новий співробітник, навіть маючи досвід професійної діяльності, повинен пройти період професійної та соціально-психологічної адаптації.

*Соціально-психологічна адаптація* – це пристосування нового співробітника до соціально-психологічних умов існування в новому для нього організаційному середовищі, входження в групу, формування взаємовідносин з іншими співробітниками. Професійна адаптація пов'язана з досягненням

співробітником певного рівня оволодіння навичками, необхідними в діяльності, формуванням професійно важливих якостей особистості, а також пристосуванням до предметного середовища (умови діяльності, робоче місце). Якщо соціально-психологічна адаптація може протікати досить швидко, то професійна адаптація може тривати від трьох до п'яти років. На швидкість і ефективність адаптації впливають особистісні якості співробітника. Обидва види адаптації взаємопов'язані і впливають один на одного. Проте, можливі ситуації, коли людина досягає хорошої соціально-психологічної адаптації, але має низький рівень професійної адаптації, і навпаки.

Результатами соціально-психологічної та професійної адаптації на психологічному рівні є:

- ✓ організаційна ідентифікація співробітника – його ідентифікація з організацією та малої групою, членом якої він є;
- ✓ прихильність і лояльність співробітника організації;
- ✓ задоволеність співробітника працею і своїм членством як в організації так і в малій групі;
- ✓ професійна ідентичність співробітника – його ідентифікація з професією;
- ✓ загальна задоволеність співробітника власною життєвою ситуацією у сфері трудової діяльності.

На соціально-психологічному рівні ознаками успішної адаптації є: прийняття індивіда групою, включення його в групову структуру, задоволення співробітником афіліативної потреби і потреби в спілкуванні в межах певної групи; прийняття співробітником групових норм.

На об'єктивному рівні ознакою успішної адаптації співробітника є висока якість його праці. Для оцінки успішності адаптації необхідно використовувати об'єктивні та психологічні в комплексі.

Для полегшення адаптації нового співробітника в установах вводяться спеціальні програми та процедури, наприклад, процедури «введення в посаду», наставництво, коучинг.

## *Мотивація підлеглих*

Діяльність спонукається мотивами. Кожна людина володіє унікальною системою мотивів, що мають певну ієрархію. Виділяють провідні мотиви – ті, що займають в ієрархії перші місця і визначають спрямованість особистості. Їх називають також сенсоутворювальними, так як їх реалізація забезпечує усвідомленість життя і, навпаки, відсутність руху до їх реалізації позбавляє життя сенсу.

Кожної секунди власного життя людина робить вибір, заснований на ієрархії мотивів: зазвичай перемагає той мотив, що знаходиться вище в ієрархії. У разі ж конкуренції мотивів однакової сили виникає внутрішній конфлікт, що призводить до болісного коливання та роздумів. Цей конфлікт можна вирішити, посиливши необхідний для виконання потрібної дії мотив за рахунок залучення сили додаткових мотивів, тобто мотивації.

Мотивація – це сукупність мотивуючих чинників. Існує два види мотивації: зовнішня – результат впливу ззовні, і внутрішня – відповідає внутрішньому стану індивіда. Внутрішня мотивація має безліч переваг перед зовнішньою: дія виконується легше і швидше, на нього витрачається менше зусиль і людина працює сумлінніше, тому керівнику вигідніше спиратися на внутрішню мотивацію підлеглих. Однак, справжні мотиви людей можуть бути далекі від цілей організації. У таких випадках керівник може вдатися до різних способів впливу: за допомогою навіювання, ідентифікації, емоційного зараження спробувати вселити необхідні цілі, цінності, мотиви, перетворивши їх у внутрішні мотиви підлеглих; шляхом відповідного підкріплення пов'язати цілі організації з внутрішніми мотивами людей.

### *Типи мотивації:*

- ✓ внутрішня мотивація (ВМ) професійний успіх обумовлений цінністю самої діяльності (інтересом до неї, прагненням до творчості);

- ✓ зовнішня позитивна мотивація (ЗПМ) пов'язана із задоволенням потреб, зовнішніх по відношенню до діяльності (соціальний престиж, повага колег, матеріальні блага);
- ✓ зовнішня негативна мотивація (ЗНМ) пов'язана з потребою самозахисту, характеризується прагненням уникати осуду з боку керівництва тощо.

Поєднання трьох компонентів може бути різним, і від цього поєднання залежить оптимальність мотиваційного комплексу. Найкращий комплекс визначається поєднанням  $ВМ > ВПМ > ВНМ$ . Найгірший комплекс представлений поєднанням  $ВНМ > ВПМ > ВМ$ . Можливі інші проміжні сполучення. Чим оптимальніше у співробітника мотиваційний комплекс, тим вище задоволеність обраною професією, тим більше його активність вмотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів. У таких співробітників нижче емоційна нестабільність. Чим більшою мірою діяльність обумовлена мотивами уникнення, осуду, бажанням «не потрапити в халепу», що перебиває цінність самої діяльності та зовнішньої позитивної мотивації, тим вище рівень емоційної нестабільності.

*Мотивація – це надання мотиву, що спонукає до певної діяльності, необхідної для цього сили за рахунок залучення інших мотивів.*

*Модель мотивування.* Для розробки системи мотивації співробітників використовують теорії мотивації, зокрема:

*Теорія А. Маслоу.* У теорії А. Маслоу виділяється п'ять рівнів потреб (модель ієрархії потреб за А. Маслоу) Особливістю цієї теорії є постулат про те, що кожний наступний рівень актуалізується після задоволення потреби попереднього рівня. Так, потреби особистісного зростання не можуть виявитися провідними, якщо у людини не вистачає грошей на задоволення елементарних біологічних потреб або якщо у неї фрустрована потреба у безпеці.

*Теорія Ф. Герцберга (двухфакторна модель).* У двухфакторній моделі Ф. Герцберга виділено дві групи чинників: чинники, пов'язані з задоволенням матеріальних потреб (гігієнічні чинники), і нематеріальні чинники

(мотиватори). Гігієнічні чинники є необхідними, але вони не мотивують співробітників. Мотивацію забезпечують чинники – мотиватори.

*Теорія ІВЗ К. Алдерфера.* У теорії ІВЗ (існування – взаємозв'язок – зростання) виділяються три рівні потреб, що узагальнюють відповідні рівні в теорії А. Маслоу: потреби існування об'єднують фізіологічні потреби і потреби у безпеці, потреби у взаєминах відповідають соціальним потребам за А. Маслоу, потреби зростання включають прагнення до самоповаги і самоактуалізації. Однак, на відміну від А. Маслоу, К. Алдерфер не вважає, що ці рівні актуалізуються послідовно: можлива актуалізація всіх трьох рівнів або одного з них. Індивід, відчуває незадоволеність потреб на будь-якому з вищих рівнів, може повернутися до нижчих. При цьому потреби нижчих рівнів обмежені, тоді як потреби зростання не мають меж.

*Модель ОВ Мод (organizational behavior modification),* заснована на теорії оперантного навчання Б. Скіннера. У теорії робиться акцент на використанні підкріплення. Однак, перед використанням підкріплень менеджеру треба прийняти рішення щодо того, чи прагне він до збільшення ймовірності цієї дії чи бажає зменшити її. Визначення цілей передбачає відповідь на два питання:

- ✓ який тип наслідків (позитивний або негативний) буде використано;
- ✓ чи доцільно застосовувати ці наслідки?

Відповіді на ці питання визначають вибір підкріплення.

За Б. Скіннером основним способом впливу на поведінку людей має бути позитивне підкріплення, тобто забезпечення сприятливих для індивіда наслідків його поведінки. Використання позитивного підкріплення збільшує ймовірність використання такої поведінки у подальшому. За допомогою позитивного підкріплення здійснюється формування потрібної поведінки.

Покарання служить для запобігання небажаної поведінки. Але воно не вказує на бажану поведінку, крім того, покарання може містити приховане позитивне підкріплення («на мене звернули увагу»), тому використовувати його потрібно обмежено. Негативний ефект покарання може також полягати в збільшенні напруженості у взаєминах зі співробітниками.

Негативне підкріплення сприяє, на відміну від покарання, закріпленню потрібної поведінки. Наприклад, якщо співробітник в шумному цеху виявився без навушників, неприємні відчуття змусять його згодом дотримуватися правил.

Гальмування – стримування позитивних наслідків. Якщо небажану поведінку не підкріплювати взагалі, вона поступово згасає і зникає з репертуару співробітника. Тому оптимальна схема підкріплення за Б. Скіннером така: підкріплювати позитивно кожен потрібну дію і ніяк не підкріплювати небажені. Покарання використовується в крайніх, екстремальних випадках, а негативне підкріплення – в тих ситуаціях, коли це доцільно.

*Технологія виявлення індивідуальних і узагальнених мотивів.* Використовуючи методологію виявлення індивідуальних і узагальнених мотивів можна вивчити мотивацію керівника і працівників організації. Ця технологія інтегрує 4 компоненти: матеріальну мотивацію, організаційну мотивацію, соціальну мотивацію, інформаційну мотивацію.

*Матеріальна мотивація.* Мотиви: стабільна заробітна плата та своєчасність її виплати; виплата премії у розмірі 100%; виплата надбавок щомісячно за стаж роботи; виплата матеріальної допомоги; стабільність робочого місця тощо. Антимотиви: низький посадовий оклад; не врахування особистого трудового вкладу і рівень компетентності; відсутність доплати за виконання додаткових функцій не передбачених посадовою інструкцією; відсутність матеріальних стимулів для підвищення професійного рівня працівника.

*Організаційна мотивація.* Мотиви: зручно добиратися до місця роботи; близькість домівки до місця роботи дозволяє більш повно виконувати функцію материнства. Антимотиви: погана робота міського транспорту; занадто суворі санкції за порушення трудової дисципліни; необхідність виконувати роботу, що не входить у коло посадових обов'язків; відсутність відповідного забезпечення робочого місця тощо.

*Соціальна мотивація.* Мотиви: достатньо велика суспільна значущість праці; часто відчуває задоволення від виконання роботи; добрі стосунки з членами трудового колективу тощо. Антимотиви: відсутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; недемократичність, некоректність керівника; рідкісне використання колегіальної форми прийняття рішень; відсутність стимулів щодо підвищення кваліфікації; неможливість просування по службі; конфлікти з керівництвом.

*Інформаційна мотивація.* Мотиви: доступність необхідної інформації; можливість надання необхідної інформації людям, які відчувають відповідну потребу в ній. Антимотиви: відсутність необхідних інформаційних професійних джерел для працівників; недостатнє використання комп'ютерної техніки у повсякденній роботі педагогічного колективу.

У кожній організації застосовується та чи інша мотиваційна модель співробітників, і на її основі розробляється система стимулювання персоналу.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які характеристики підлеглого визначено Т. Базаровим?
2. Чому керівнику необхідні знання про особистість підлеглих?
3. Які рівні визначено у структурі особистості за К. Платоновим?
4. Як темперамент впливає на успішність професійної діяльності?
5. Які психологічні особливості можуть виявлятися у роботі чоловіків і жінок?
6. Як вікові кризи впливають на продуктивність праці співробітника?
7. Які особливості пізнавальних процесів можуть вплинути на роботу співробітника?
8. Як слід поводитися з співробітниками, які мають різні репрезентативні системи?
9. Який вплив на діяльність надають емоційні стани, пережиті співробітником?
10. Що входить до підструктури досвіду?
11. Чому спрямованість є найважливішою підструктурою особистості?
12. Що таке характер?



13. Які типи співробітників можна виділити в залежності від акцентуацій характеру?
14. Як впливають здібності співробітника на його професійні досягнення?
15. Що таке трудовий потенціал?
16. Що таке людський капітал?
17. Що таке професійно важливі якості?
18. Схарактеризуйте структуру виконавської діяльності.
19. Схарактеризуйте специфіку виконавської діяльності.
20. Які труднощі виникають при організації виконавчої діяльності?
21. Схарактеризуйте методи вимірювання виконавської діяльності.
22. Що таке організаційна поведінка?
23. У чому полягає компетентнісний підхід до аналізу діяльності в організації?
24. У чому полягає відмінність між компетенцією і компетентністю?
25. Які виділяються види компетенцій?
26. Чим відрізняються компетентності виконавців від компетентностей керівників?
27. Які види адаптації виділяються в психології?
28. Які критерії успішності адаптації співробітника в організації?
29. Як співвідносяться мотив і мотивація?
30. Які бувають мотиви?
31. Що таке мотивація?
32. Що таке ієрархія мотивів?
33. У чому сенс теорії мотивації А. Маслоу?
34. Як модифікував теорію А. Маслоу К. Алдерфер?
35. Чому модель Ф. Герцберга називається двухфакторною?
36. Які підкріплення є найбільш ефективними за Б. Скиннером?

### ***Практичні завдання***

*Завдання 1.* Проаналізуйте різні ситуації вашої взаємодії з одним із співробітників (або знайомою людиною, якщо ви не працюєте). Необхідно

описати ці ситуації за моделлю: «ситуація – спосіб поведінки цієї людини». Зробіть висновок про риси характеру цієї людини, які виявляються в різних ситуаціях. Наприклад: «ситуація суперечки – людина сперечається до тих пір, поки з нею всі не погодяться; отже, риса характеру – впертість». Звичайно, з однієї ситуації неможливо зробити обґрунтовані висновки, тому бажано розглянути 20–25 ситуацій, що належать до різних життєвих сфер.

*Завдання 2.* Розробіть рекомендації щодо взаємодії керівника з різними типами співробітників за схемою: «Якщо співробітник ... то керівнику слід ...»

*Завдання 3.* Ознайомтеся з рекомендаціями психолога і визначте, для роботи з якими співробітниками вони призначені.

1. Співробітнику можна дати завдання проконтролювати чиюсь діяльність.
2. Співробітнику можна давати будь які доручення, що йому під силу виконати.
3. Співробітника слід залучати до колективних заходів.
4. Не завжди слід приймати близько до серця вчинки співробітника.
5. Співробітнику необхідно надавати більше самостійності.
6. При підготовці будь якого заходу або проекту співробітника недоцільно ставити на чолі.
7. Співробітнику можна довірити будь яку річ, наперед знаючи, що з нею нічого не станеться.
8. На співробітника не можна підвищувати голос.
9. Співробітника не слід надмірно контролювати.
10. Співробітнику можна доручити копітку роботи.
11. Співробітника треба постійно «тримати в узді».
12. Призначаючи співробітника відповідальним за виконання доручення, необхідно чітко визначити терміни виконання.

*Завдання 4.* Для кожного з типів характеру розробіть і опишіть п'ять конкретних життєвих ситуацій, в яких актуалізуються основні риси. Опишіть очікувані способи поведінки представника певного типу характеру в кожній ситуації. По відношенню до кожного типу характеру підготуйте психологічні рекомендації, спрямовані на оптимізацію спілкування з певною людиною.

*Завдання 5.* Розробіть психологічні рекомендації, спрямовані: на створення і посилення позитивних емоцій у співробітника; на запобігання або ослаблення негативних емоцій у співробітника; на зміну знака емоцій.

*Завдання 6.* Опишіть основні завдання, що доводиться вирішувати представнику вашої майбутньої (або будь-якої обраної вами) професії. Визначте, які характеристики особистості необхідні для досягнення вершин майстерності в цій професії. Використовуйте для підготовки модель особистості за К. Платоновим.

*Завдання 7.* Робота в мікрогрупах. Кожна група вибирає сферу діяльності. Завдання: описати структуру обраної діяльності і скласти список критеріїв ефективного виконання цієї діяльності. Результати обговорення представити іншим групам.

*Завдання 8.* Виберіть посаду, знайому вам (на якій працювали ви чи ваші знайомі, родичі): проведіть аналіз діяльності людини, що займає цю посаду; сформулюйте перелік завдань, з якими вона стикається (компетенції); складіть перелік компетентностей, необхідних для виконання цієї посади.

*Завдання 9.* У режимі «мозкового штурму» запропонуйте якомога більше способів полегшення адаптації нового співробітника. Потім в процесі критичного аналізу відберіть ті з них, що найбільше підходять для закладу освіти (реального чи вигаданого, якщо вище не працюєте).

*Завдання 10.* Визначте власну систему мотивації. У парах обміняйтеся результатами. Побудуйте для свого партнера мотиваційну модель найоптимальнішу для нього.

*Завдання 11.* Робота на занятті в мікрогрупах. Кожна група вибирає вид діяльності та одну з моделей мотивації. Розробіть систему мотивації співробітників в межах обраної мотиваційної моделі. Групи готують презентації власних проєктів, кожен проєкт обговорюється, робиться висновок про те, яку з моделей доцільно застосовувати в організаціях різного типу і профілю.

*Завдання12.* Розробіть рекомендації керівнику: що потрібно робити, щоб підвищити мотивацію до праці у співробітників; які дії керівника можуть знизити мотивацію у підлеглих.

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

1. *Управління малою групою в організації.*
2. *Вплив та взаємодія керівника з членами трудового колективу*
3. *Соціально-психологічний клімат трудового колективу.*
4. *Командоутворення як управлінська проблема*
5. *Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.*
6. *Міжособистісні стосунки у трудовому колективі.*

### ***Управління малою групою в організації***

*Поняття малої групи.* Організація складається з певної кількості малих груп. Малою групою називається спільнота людей, об'єднаних спільною діяльністю, що складається з 2–30 індивідів, що взаємодіють і впливають один на одного. У закладі освіти це може бути навчальний відділ, кафедра, бухгалтерія, міжнародний відділ.

Вплив людей у малій групі один на одного обумовлено процесами, що в ній відбуваються. *Сукупність соціально-психологічних процесів, що відбуваються в малій групі, називають груповою динамікою.*

*Групова динаміка і поведінка людей.* Організація малої групи найчастіше визначається зовнішніми по відношенню до групи чинниками. Однак, незалежно від причини утворення групи, в ній починають відбуватися певні процеси, що формують групу на психологічному рівні:

- ✓ процеси нормотворення і групового тиску;
- ✓ процеси лідерства та прийняття групових рішень;
- ✓ процеси групової згуртованості;
- ✓ розвиток спільної діяльності та розвиток структури групи.

Всі ці процеси впливають на поведінку кожного конкретного члена групи. Загальний напрям такого впливу – це уніфікація поведінки, цілей, установок і цінностей членів групи, приведення їх до єдиної моделі. Чим міцніше така єдність між членами групи в цінностях, установках, нормах, тим вище групова згуртованість і тим успішніше спільна діяльність, що і є метою групи. Кожен член групи стикається з дилемою: прийняти норми і цінності групи і стати її повноправним членом або, навпаки, зберегти власні погляди і, таким чином, стати «відщепенцем», а така позиція загрожує виходом з групи.

*Етапи приналежності людини до групи:*

- ✓ фаза розвідки – людина вирішує, варто чи ні вступати в групу;
- ✓ фаза соціалізації – «новенький», який засвоює групові норми, на цьому етапі піддається найбільшому груповому тиску;
- ✓ фаза консервації – людина є повноправним членом групи;
- ✓ фаза ресоціалізації – людина починає усвідомлювати, що група задовольняє не всі потреби, що цінності людини не цілком збігаються з цінностями групи, знижується задоволеність груповим членством, людина приймає рішення про вихід з групи;
- ✓ фаза спогадів – людина формально вийшла з групи, але психологічно ще включена до неї, цікавиться тим, що в ній відбувається і лише з часом цей інтерес згасає повністю.

*Феномен конформізму.* Основна лінія впливу групи на людину – це зміна її норм, цінностей, цілей, моделі поведінки з тим, щоб привести їх у відповідність до загально групової. Такий вплив групи отримав назву феномена групового тиску. У перших дослідженнях групового тиску, проведених М. Шерифом, вивчався феномен виникнення групових норм. Експерименти проводилися з простими зоровими стимулами. Піддослідним треба було визначити, наскільки змістилося точкове джерело світла. Через кілька подібних проб, що проводяться в одній і тій же групі випробовуваних, відповіді всіх випробовуваних починали наближатися до усередненої цифри, тобто виникала групова норма (світло при цьому взагалі не рухалося).

Ці дослідження були розвинені в експериментах Аша. Випробовуваних садили за стіл: п'ятеро з них були «підставні», у змові з експериментатором і один «наївний» – випробуваний. Їм пред'являли прості зорові завдання – наприклад, порівняти довжину ліній. У першій серії всі надавали правильну відповідь, і випробуваний також спокійно надавав таку ж відповідь. Але потім «підставні» починали давати очевидну невірну відповідь. Випробуваний потрапляв у ситуацію конфлікту – повторити те ж саме, що говорять неправильно всі, або дати правильну відповідь і опинитися таким чином «білої вороною»? Результати експерименту були такі: 37% випробовуваних погоджувалися з думкою більшості. Цей феномен був названий феноменом конформізму. Причому, в цих експериментах не було явного, відкритого примусу до конформізму – випробувані не отримували винагороду за правильні відповіді і не каралися за неправильні, причому група була лабораторною, що складалася з незнайомих для випробуваного людей, яких він, швидше за все, більше не побачить. Очевидно, що в реальних групах ефект групового тиску спрацьовує набагато сильніше.

Згодом було виділено кілька видів конформної поведінки:

*зовнішній конформізм* – людина лише зовні приймає норми групи, виконує все, що вона вимагає, внутрішньо зберігаючи власні цінності і переконання (відсиджування на формальних зборах трудового колективу, граючись в морський бій і автоматично піднімаючи руки при слові «голосуємо»);

*внутрішній конформізм* – людина повністю поділяє цінності, цілі, ідеали групи, починає їм свідомо наслідувати;

*нонконформізм* – це зворотна сторона конформізму: нонконформіст відштовхується від цінностей групи, протистоїть їм (так діти роблять іноді «все навпаки» по відношенню до того, що їм говорять дорослі);

*колективне самовизначення* – людина приходить до цілей, цінностей, відповідним колективним в результаті власних пошуків, а не в результаті пасивного їх прийняття.

Найміцніші переконання, цілі та цінності набуті в процесі колективного самовизначення. Тому, якщо керівник хоче, щоб члени групи слідували певним нормам поведінки, він повинен стимулювати їхній свідомий вибір цих норм (наприклад, в ході дискусії).

*Тиск авторитету.* Дослідження С. Мілгрема показали, як діє на людину сила авторитету людей, що віддають накази і розпорядження. Метою цих досліджень було визначити, як поводить себе людина, коли авторитетні накази не відповідають покликам совісті.

У цих експериментах випробовуваних запрошували взяти участь нібито в дослідженні нових методів навчання. Випробуваний в ролі вчителя повинен був при кожній помилці учня (насправді підсадного актора) карати його розрядом струму (діапазон струму 15–450 вольт, кожен наступний розряд на 15 вольт сильніше попереднього). перемикачі були позначені від «слабкий розряд» до «небезпечно: найпотужніший розряд», далі стояло «XXX». Учень поведився так, ніби дійсно відчував біль: від слабких стогонів до агонізуючих криків, після 330 вольт він замовкав. Відсутність відповіді «учня» розцінювалося як неправильну відповідь. Щоб спонукати «вчителя» продовжувати експеримент, психолог говорив лише «продовжуйте, будь ласка». Результати експерименту шокували американську громадськість: 63% випробовуваних дійшли до повних 450 вольт. Чинники, що посилювали феномен підпорядкування авторитету: емоційне віддалення від жертви (хоча навіть у випадку, коли «вчитель» повинен був сам покласти руку «учня» на пластину зі струмом, 30% йшли до кінця!), близькість і легітимність авторитету (дослідження проводилось в будівлі університету – «тут не повинні робити нічого поганого»), але головне – те, що наявність авторитетної особи знімало відповідальність з випробуваного. У самозвітах багато говорили, що це не вони винні, а психолог.

Дія феномена підпорядкування авторитету набагато посилюється в реальних групах, де підлеглі залежать від керівника більшою мірою, особливо в групах, де передбачена сувора ієрархія взаємин. Так, в одному експерименті медсестер запитували, як вони поведуть себе, якщо їм зателефонує незнайомий



лікар і накаже ввести хворому явно завищену дозу ліків. Більшість медсестер відповіли, що не виконають наказу. У реальній ж ситуації, коли 22 медсестри отримали таку телефонне вказівку, вони негайно пішли його виконувати – всі, крім однієї (поки їх вчасно не перехопили на шляху до пацієнта). Ці випробовувані діяли у межах звичного правила: доктор наказав – медсестра виконує.

*Вплив меншості: введення інновацій в групі.* Вплив групи на особистість дуже сильна. Однак, людина здатна протидіяти цьому впливу. У психології дослідження можливостей такої протидії представлені в напрямку вивчення впливу меншості на більшість. Умови, за яких меншість (тобто один або декілька людей, чії норми та цінності відрізняються від загально групових) може впливати на більшість і змінювати таким чином загально групові норми і цінності такі:

*Послідовність.* Меншість, що твердо відстоює свої позиції, є впливовішою, ніж меншість, що вагається. Відстоюючи свої позиції, меншість може стимулювати творче мислення в групі. Зіткнувшись з розбіжностями у своїй групі, люди шукають додаткову інформацію, обмірковують її з нової точки зору і часто приймають більш вдале рішення. Послідовна меншість стає впливовою ще й тому, що вона виявляється в центрі уваги, навіть негативного.

*Впевненість у собі.* Послідовність і наполегливість свідчать про впевненість в собі. Будь яка дія меншості, що виражає впевненість – наприклад, прагнення очолити боротьбу – породжує у більшості сумніви в собі. Відчуття сильної і непохитної впевненості меншості підштовхує більшість до того, щоб змінити свою позицію.

*Відступники з боку більшості.* Вперта меншість руйнує ілюзію спільної думки в групі. Тому члени більшості, які раніше піддавали власні думки самоцензурі, тепер не соромляться їх висловлювати і можуть перейти на бік меншості. Це породжує ефект «снігової кулі» – все більшій кількості людей в групі починає здаватися, що в точці зору меншості є цінне зерно.

Діяльність лідера можна розглядати як окремий випадок впливу меншості, особливо коли доводиться вводити непопулярні заходи та інновації.

### ***Вплив та взаємодія керівника з членами трудового колективу***

Психологічна взаємодія керівника організації з персоналом дозволяє йому вирішувати великий спектр професійних завдань.

На всіх рівнях управління відбувається вплив людини на людину (групу, колектив) і взаємодія людини з людиною (групою, колективом). Дослідниця Н. Щуркова визначає поняття «вплив» як дію, що спрямована на когось або щось з метою досягнення певних результатів, домогтися чогось. Це суб'єкт–об'єктний рівень стосунків.

Вплив припускає активні дії лідера і готовність колективу прийняти у члени колективу. Це викликає суб'єкт–об'єктні відносини, ставлять особу, на яку впливають, у пасивну позицію. В цьому випадку вона лише виконавець того, що задає керівник.

Керівник при цьому демонструє необхідні взірці, алгоритми, яким необхідно наслідувати.

*Вплив – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини, її установок, намірів, уявлень, оцінок тощо.*

Розрізняють прямий (керівник – член колективу) й непрямий (керівник – авторитетний помічник – член колективу) вплив.

Соціальний вплив, за Л. Мардахаєвим, – це зміна знань, установок поведінки або емоцій людини за допомогою дії інших індивідів, груп або інших спільностей.

Критеріями ефективного впливу суб'єкта на об'єкт постають: сила, глибина, інтенсивність змін, що відбуваються в об'єкті під впливом чинників, якими керує суб'єкт та їх контролює.

Впливає лише носій свідомості, носій волі. Доведено, що чим вищим є рівень суб'єктності, тим більше є підстави говорити про наявність впливу. Вплив буває:

- ✓ примусовим (основний засіб тиску: де можливо – покарання за відмову підкоритися);
- ✓ такий, що нагороджує (засіб тиску – нагорода за згоду підкоритися); легітимним (визнання законності);
- ✓ інформаційним і експертним (заснованим на переконанні та компетентності джерела впливу);
- ✓ референтним (заснованим на ідентифікації впливу з його суб'єктом).

У соціальній психології іноді визначають дефініцію «криза впливу». У трудовому колективі таку кризу можна визначити, як:

- ✓ кризу діяльності (процес розвитку зупиняється, тому що усе занадто налагоджено);
- ✓ кризу середовища та речей (те середовище та речі, що оточують здобувачів освіти, педагогів вже перестає викликати позитивні емоції);
- ✓ кризу слів (коли вербальний (мовний) вплив керівника вже не викликає емоційного відгуку у педагогів, здобувачів освіти тощо).

Н. Щуркова визначає такі функції педагогічного впливу:

- ✓ той, хто впливає, ініціює активність того, на кого впливають («Не бійся, я з тобою, ми повинні, адже... «);
- ✓ лідер оснащує засобами взаємодії зі світом та попереджує («Тут обережно...», «Тут будь сміливим і крокуй прямо...»);
- ✓ лідер сприяє осмисленню «Я» особистості в зв'язках із навколишнім світом («Ти сильний, ти збери волю, залишилося трохи йти, ти будеш щасливий наприкінці дороги...»).

Передові прийоми педагогічного впливу були розділені М. Поташником на 2 групи: корегувальні прийоми впливу, що поліпшують взаємовідносини; прийоми морального виховання; прийоми динаміки інтересів учнів і педагогів

та гальмуючі прийоми педагогічного впливу (прийоми прояву влади, прийоми зі схованим впливом, допоміжні прийоми маніпулятивного впливу).

Самовільний, насильний вплив на діяльність іншої людини, групи називають втручанням. *Втручання в соціальній психології визначають як безпосередні дії, спрямовані на виховання інших осіб з метою коригування, виправлення.*

Наприклад, втручання керівника закладу освіти відбувається коли діяльність окремих осіб (вчителів, батьків) стосовно інших (вчителів, батьків, школярів) носить антипедагогічний, агресивний характер.

Використання прийомів педагогічного впливу засновано на дотриманні певних принципів: педагогічний оптимізм, повага до особи на яку впливають, прояв щирого ставлення, розкриття мотивів і зовнішніх обставин вчинків людини, зацікавленість її долею. Принцип педагогічного оптимізму заснований на тому, що педагогіка, відрізняється дієвістю, оптимізмом, керується положенням, запропонованим А. Макаренком: «Якщо характер людини створюється обставинами, то треба зробити обставини людськими».

У будь якій спільній діяльності є взаємодія між її учасниками.

Доведено (Л. Буєва, М. Качан, В. Ленторський), що поняття «взаємодія» у загальному значенні відбиває універсальну, загальну форму руху, вплив об'єктів один на одного. Людину це характеризує прагненням до взаємодії з різними об'єктами навколишнього світу. Через взаємодію людина досягає природні й суспільні явища, закономірності, процеси, орієнтується в навколишній дійсності, визначає способи власного мислення та поведінки. Із цим поняттям пов'язана і потреба людини у спілкуванні, навчанні, саморозвитку.

*Взаємодія – це система дій учасників спільної діяльності, в якій дії однієї людини або групи осіб зумовлюють відповідні дії інших людей, а дії останніх, в свою чергу, викликають відповідні дії перших осіб.* Процес взаємодії розглядають як цілеспрямований взаємообмін і взаємозбагачення змістом діяльності, досвідом, емоціями, установками, різними позиціями.

Взаємодія людини з іншими людьми – це особливий тип зв'язку, відносини, що припускають взаємні впливи сторін і зміни. Серед цих взаємодій особливе місце належить: спілкуванню (специфічна форма суб'єкт – суб'єктної взаємодії); спільній (сумісній) діяльності (специфічна форма суб'єкт– об'єктної– суб'єктної взаємодії). Між ними існують певні зв'язки: спілкування є атрибутом спільної діяльності та самостійною цінністю.

*Спільна діяльність (СД) як специфічна форма колективної взаємодії*, відповідно до висновків А. Журавльова, має такі ознаки: наявність спільної мети для різних включених у діяльність учасників. СД дозволяє досягти мету лише разом, а для окремої людини ця мета може стати недосяжною, або частково досяжною; окрім індивідуальних мотивів, учасники СД повинні мати бажання працювати разом для досягнення надіндивідуальної мети, значущої для цілої групи та колективу; розділ функцій кожного для досягнення мети СД та створення ситуації взаємного доповнення, взаємозалежності, щоб дійти до успішних результатів; наявність координатора для послідовного виконання окреслених дій у СД; наявність кінцевого результату праці та вкладу кожного учасника в СД; єдиний простір реалізації СД.

Для створення ситуацій взаємодії необхідно проектувати умови, що сприяють активному включенню всіх учасників освітніх процесів в обговорення та виконання дії при прийнятті рішень на різних етапах організації взаємодії; дослідницької позиції всіх суб'єктів утворення; об'єктивації поведіння, що припускає одержання постійного зворотного зв'язку.

Д. Белухін відмічає, що керування людьми стає ефективним, якщо передбачаються такі принципи педагогічної взаємодії як: принцип гуманістичної спрямованості взаємодії; майстерність; випереджений характер педагогічної діяльності; рівноправ'я у спілкуванні та партнерство у сумісній діяльності; психотерапевтичний характер взаємодії; емоційне залучення до взаємодії.

Н. Щуркова класифікує методи впливу на людей та методи взаємодії між ними певним чином: методи, за допомогою яких здійснюється вплив на

свідомість людини, формуються її погляди, здійснюється оперативний обмін інформацією в освітній системі між її членами; методи, за допомогою яких здійснюється вплив на поведінку людини, організується її діяльність, стимулюються її позитивні мотиви; методи, за допомогою яких здійснюється допомога у самоаналізі та самооцінці людей.

### ***Соціально-психологічний клімат групи***

Одним з основних параметрів оцінки стану групи є її соціально-психологічний клімат (СПК). Соціально-психологічний клімат є якісною стороною міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Психологічний клімат найчастіше визначається як цілісний стан групи, відносно стійкий і типовий для неї емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності та характер міжособистісних відносин. Незважаючи на широку практику досліджень психологічного клімату, операціоналізація цього поняття ускладнена: дослідники розуміють під СПК різний набір характеристик цілісного стану колективу. Розкрити СПК можна, визначивши три групи відносин:

- ✓ відносини між членами колективу за вертикаллю (керівництво, сприйняття керівника колективом і рівень участі членів колективу в управлінні, задоволеність цією участю);
- ✓ відносини між членами колективу за горизонталлю (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи і способи вирішення конфліктів);
- ✓ ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність діяльності трудового колективу, мотивація до трудової діяльності у трудового колективі).

*Структура соціально-психологічного клімату.* У структурі СПК виділяють два основних компоненти:

*когнітивний компонент* – сприйняття колективу окремими його членами;  
*емоційний компонент* – ставлення співробітників до колективу.

Ці компоненти тісно взаємопов'язані. Емоційний і когнітивний компоненти СПК визначають третій *компонент* – *поведінковий*. Не завжди ставлення до колективу проявляється в конкретній поведінці, але часто в поведінці проявляється СПК. Так, прагнення співробітників взяти лікарняний, бажання усамітнитися, не брати участі у колективних чаюваннях, наявність конфліктної поведінки та ін., часто вказують на несприятливий СПК.

*Види соціально-психологічного клімату.* Сприятливий психологічний клімат. Несприятливий психологічний клімат. Найважливішими ознаками сприятливого психологічного клімату колективу є:

- ✓ довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- ✓ вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- ✓ відсутність тиску на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для групи рішення;
- ✓ достатня поінформованість членів колективу щодо завдання та стану справ при їх виконанні;
- ✓ задоволеність приналежністю до колективу;
- ✓ високий рівень емоційної включеності та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у кого-небудь з членів колективу;
- ✓ прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів.

Сприятливий психологічний клімат пов'язаний з певною спрямованістю колективу і відчуттям просування в обраному напрямку, успішності колективу. Наявність чітких перспектив сприяє згуртованості та міцності групи.

*Чинники соціально-психологічного клімату колективу.* СПК колективу є результатом впливу багатьох чинників.

*Макросоціальні чинники* – вплив суспільства. Макросоціальні чинники обумовлюються сукупністю матеріальних, культурних та ідеологічних умов, в яких живуть члени колективу як громадяни певної країни.

*Мікросоціальні чинники* – особливості конкретного підприємства або установи, соціальної групи. До мікросоціальних чинників відносять:

*Фізичний мікроклімат* – наявність звичних умов праці, що забезпечують співробітникам задоволення їхніх природних потреб (організація та дизайн простору, наявність зручностей, місць харчування тощо.). Невиправдана відсутність цих умов породжує дратівливість та інші негативні емоції, що негативно впливають на загальний СПК.

*Особливості роботи, що виконують співробітники.* Монотонність роботи, примусовий ритм, підвищена відповідальність тощо, підвищують психологічне навантаження і напругу у людей, що в цілому впливає на загальний СПК. До цього можна віднести і такий чинник, як характер організаційних зв'язків закріплений у формальній структурі певного підрозділу. Спільно-індивідуальна (кожен член колективу робить свою частину роботи незалежно від інших) і спільно-послідовна (конвеєр) діяльності можуть погіршувати СПК, тоді як спільно-взаємодіюча діяльність покращує його, підвищуючи згуртованість колективу.

*Вплив попередніх чинників посилюється, якщо є можливість порівнювати з іншими колективами.* У випадку якщо це порівняння не на користь власного колективу, загальний СПК різко знижується.

*Психологічна сумісність працівників* – один з найважливіших чинників СПК. Мається на увазі оптимальне поєднання в колективі особистісних якостей учасників. Виділяють три рівня сумісності:

- ✓ на рівні темпераменту (психофізіологічна сумісність) використовується принцип компліментарності, тобто взаємодоповнення індивідуальних якостей партнерів;
- ✓ на рівні розподілу ролей також працює принцип компліментарності – якщо всі члени колективу будуть прагнути до лідерства, СПК погіршиться;



✓ на ціннісно-смісловому рівні включається принцип узгодженості: сумісними будуть працівники, які мають схожі життєві цілі, цінності. Для характеристики цього рівня використовують термін «ціннісно-орієнтаційна єдність колективу» (ЦОЄ) – для досягнення сприятливого психологічного клімату всі члени колективу повинні бути об'єднані загальними цілями і цінностями, що збігаються з цілями і цінностями організації в цілому.

*Мотивація діяльності співробітників.* СПК більш сприятливий при вираженій мотивації працювати у певному колективі та вираженій задоволеності працею. Іноді для опису цього чинника використовують термін «мотиваційний клімат».

*Особливості стилю керівництва колективом.* У багатьох дослідженнях доведено, що СПК більш сприятливий у колективах із демократичним стилем керівництва. Авторитарний і ліберальний стилі знижують СПК навіть при наявності високої сумісності та сприятливому поєднанні інших чинників. Керівник може впливати також на всі інші чинники (підбирати співробітників, мотивувати їх, забезпечувати певні умови праці), таким чином, керівник є ключовою фігурою у формуванні СПК колективу.

*Етапи розвитку малої групи.*

Мала група проходить етапи розвитку. У соціальній психології існують різні моделі опису розвитку групи. Параметричний підхід Л. Уманського ґрунтується на ознаках групи, зокрема: зміст морального спрямування групи; єдність групи; групова діяльність. Залежно від вираженості кожного з параметрів група знаходиться у континуумі:

- ✓ конгломерат – група, що складається з незнайомих між собою людей;
- ✓ номінальна група – група, що отримала формальний статус;
- ✓ асоціація – група, в якій починають виникати емоційні зв'язки між її членами;
- ✓ кооперація – група, що характеризується наявністю спільної діяльності;
- ✓ автономія – група з високим рівнем згуртованості;
- ✓ колектив – вищий етап розвитку групи.

Стратометрична концепція А. Петровського заснована на двох параметрах: рівень опосередкованості міжособистісних відносин у групі змістом спільної діяльності; рівень суспільної значущості діяльності групи. Відповідно виділяють два напрями розвитку групи: просоціальний і антисоціальний.

Ознаками колективу є:

- ✓ наявність соціально схвалюваної мети діяльності;
- ✓ добровільний характер об'єднання;
- ✓ цілісність, високий рівень згуртованості;
- ✓ соціальна форма взаємодії – розвиток особистості разом з розвитком колективу;
- ✓ поділ усіма членами групи норм, цілей, цінностей групи (ціннісно-орієнтаційна єдність).

### ***Командоутворення як управлінська проблема***

Нині на зміну поняттю «колектив» приходять термін «команда». Команда має ті ж відмінні властивості, якими володіє колектив, але на відміну від останнього це більш динамічне утворення. Команда – відносно невелика група людей із взаємодоповнюючими вміннями, що працюють над досягненням спільної мети. Команда може формуватися під конкретну задачу (проект, програма) і після її виконання розформовується. Колектив складається роками, це стабільне утворення. У сучасній практиці командні форми роботи стають популярними, так як вони забезпечують більш динамічне реагування на ситуацію.

Злагоджена команда – важливий чинник успіху будь якої організації, водночас, команда – це один з найскладніших компонентів будь якої управлінської системи.

Формуючи команду, необхідно звертати увагу не тільки на компетентність людини, її професійний досвід і навички, а й на її характер, цінності та прагнення. Щоб команда спрацювалася і стала максимально ефективною, вона

повинна складатися з людей, які мають схожі принципи та поділяють однакову корпоративну культуру.

Існують різні підходи до організації команди: від традиційного, де кожна людина має свою зону відповідальності, до бірюзового і agile-підходу, коли люди працюють в першу чергу як команда, а не як окремі фахівці які не завжди мають заздалегідь чітко сформульовані посадові обов'язки. Так, наприклад EdEra – українська студія онлайн-освіти та інтерактивна платформа для онлайн-навчання є прикладом так званої бірюзової організації, де замість менеджерів – коучинг і самоуправління з єдиними цілями та цінностями. У своїй роботі вони дотримуються таких принципів agile-підходу:

*Гнучкість.* Обов'язки базуються на власній ініціативі та на бажанні навчитися новому. Тобто у кожного є роль, але вона може бути комбінованою. У EdEra є менеджери, проте їх сприймають не як ієрархічно вищих осіб, скоріше як зв'язуваний місток.

*Обговорення.* Проекти (програми, плани) обговорюються або усією командою, або у вузькому колі, залежно від того, чого потребує проєкт. Окремо проводяться зустрічі для менеджерів, де на порядку денному стоїть робота команди та проєктне навантаження.

*Індивідуальність.* Кожен новий член команди пише невеликий текст про себе та свій стиль роботи, а потім презентує його. Таким чином вдається налагодити комунікацію.

*Командні співбесіди.* На співбесіду із новими членами команди приходять ті, з ким вони працюватимуть у проєкті. Важливо, щоб рішення прийняття на роботу ухвалює не бос, а вся команда.

*Власна ефективність.* Кожен член команди звітує у daily mail про виконану роботу, щотижня оцінює власну роботу та навчання, а наприкінці кожного місяця аналізує власний внесок. Це впливає на заробітну плату.

*Team building.* Зйомки, обговорення нових проєктів, вирішення поточних проблем – елементи для зміцнення команди. EdEra проводить регулярні зустрічі команди, організовує лекції та презентації, різноманітні заходи.

Команда Koktebel Jazz Festival, щорічно організовує фестиваль джазової музики. У професійній діяльності дотримується принципів так званого «гібридного підходу», зокрема:

*Підготовка.* Під час підготовки до фестивалю переважає agile-підхід: усі залучені до події працюють у тій сфері, у якій компетентні. Наприклад, куратор однієї із чотирьох сцен повинен мати навички людини, яка розбирається у сучасній музиці, а також знає особливості роботи з музичними проектами (технічні та побутові райдери, таймінги музикантів тощо).

*Обговорення.* Узгодження проєкту відбувається з кожним з ініціаторів підпроєкту, а потім вже має місце обговорення у команді, якщо проєкт визнаний перспективним з точки зору можливості його реалізації.

*Фестиваль.* Під час самого фестивалю працює, скоріш, ієрархічна система з чітким поділом конкретних завдань для кожного з членів команди, включно з усіма волонтерами, тобто applied project management.

*Волонтери.* Велику частину роботи виконують волонтери, досвід співпраці з котрими налічує 13 років. Koktebel Jazz Festival міксує нових волонтерів (до 60%) із тими, хто вже брав участь у проєкті: це дозволяє збільшити залучення новоприбулих у проєкт зі старту.

Команда проходить через кілька класичних етапів розвитку: формування (Forming); буря (Storming); нормалізація (Norming); злагодженість (Performing).

*Перший етап – формування команди.* Разом починають працювати люди, які можуть бути незнайомі одне з одним. У кожного є досвід, цінності, принципи, підходи, характер, внутрішні установки.

*На другому етапі починається «буревію»,* команду штормить. Між особистісними якостями членів команди виявляються протиріччя. Досвід та підходи різняться, – що комфортно й звично для одного, виходить за межі норми для іншого, що створює конфліктну ситуацію.

З часом члени команди вчаться взаємодіяти один з одним, приймають інші точки зору, знаходять спільну мову. Поступово вони переходять на етап нормалізації і нарешті починають спрацьовуватися.

Після цього команда переходить на *стадію злагодженості, спрацьованості, високої ефективності*. На цьому етапі команда стає єдиним організмом, що відображається на результативності її діяльності.

На різних етапах у команди різна ефективність. Зазвичай, ефективність низька на етапі «буревію» та суттєво зростає під час нормалізації.

Лідеру команди важливо знати, що це є нормою, і через це проходять практично всі.

Чим вдаліше напочатку підібрані члени команди (за схожими цінностями, наприклад), тим менш помітним і болючим буде етап «буревію».

Для якнайшвидшого проходження через етап «буревію» керівники використовують тимблдинги і неформальне спільне дозвілля. Процес гри та спілкування на нейтральній території дозволяють навчитися домовлятися, почати розуміти одне одного, розкривають конфлікти у неробочій атмосфері і там же їх розв'язують, не зачіпаючи робочих питань.

### ***Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі***

Інформацію про соціально-психологічний клімат у колективі керівник може отримати за допомогою різних діагностичних методів. Удосконалення добору, розташування, виховання кадрів, комплектування колективу необхідно з урахуванням соціально-психологічної, психофізіологічної сумісності людей, враховуючи результати тестування. На думку Н. Коломінського вважати, що хтось може поставляти людей, готових до створення сприятливого клімату в колективі є утопією.

Необхідно вивчати особливості кадрів з метою створення доброзичливих стосунків, прогнозування конфліктів. Доцільно організувати в межах підвищення кваліфікації працівників способам компенсації психологічних недоліків, самонавіювання, розвитку впевненості в собі.

*Вдосконалення організації праці на основі принципів НОП.* Багато конфліктів в організації виникає через низький рівень організації праці (нечітко визначені професійні обов'язки, завдання підрозділів дублюються тощо). Ці та інші недоліки створюють нервові напруження, негативно впливають на клімат колективу. У цьому контексті слід позитивно оцінити практику тих відділів освіти, шкіл, роботу яких в річному плані спроектовано з урахуванням формажорних обставин. Якщо людина заздалегідь знає, чим буде займатися у перспективі та у найближчий час, це знизить напруження, підсилить визначеність, що є передумовою створення сприятливого емоційного стану. Нині керівники закладів освіти набули більшої самостійності в межах політики автономії і можуть організовувати роботу чітко і злагоджено. Але, за умов динамічного життя багато чинників швидко змінюються, і певна невизначеність все ж таки неминуча. Лише висока самоорганізація колективу та використання принципів НОП сприяють пом'якшенню негативного впливу зовнішніх обставин.

*Визначення привабливої, корисної для суспільства та членів колективу мети,* досягнення якої потребує напруженої творчої праці. Робота колективів закладу вищої освіти, загальної середньої освіти, закладів дошкільної освіти, їх творчий настрій створюється не гаслами та закликами, а привабливою метою, «завтрашньою радістю» (А. Макаренко). З психологічної точки зору – це приваблива мета, якою доцільно «захворіти» всьому колективу. Вона сприятиме розвитку тих якостей особистості та колективу, які є в його потенціалі, та можуть проявитися тільки під час напруженої роботи. Загальна мета згуртовує людей, сприяє формуванню творчої ділової спрямованості.

*Гнучке регулювання взаємин у колективі.* Усунення протиріч між діловими та особистими стосунками в системі особистісних взаємин полягає у регулюванні міжособистісних стосунків, їх гармонізації. Ділові та особистісні стосунки не повинні бути суперечливими. Тому під час розподілу обов'язків у колективі необхідно враховувати статус особистості (Н. Анікеева). Важливим резервом оздоровлення психологічного клімату у закладі освіти є впровадження

в його життя різноманітних колективних форм роботи. Мається на увазі проведення різноманітних за формою традиційних управлінських процесів – діяльність педагогічної ради, виробничі наради, робота методичних об'єднань тощо. Педагогічна рада як організаційна форма може змінювати свій традиційний формат і проводитися за допомогою інтерактивних методів (ділова гра, використання мозкового штурму, де креативні команди педагогів досягають перемоги). Засвоєння інформації відбувається не на традиційному засіданні, коли призначений доповідач читає законспектовану статтю, а слухачі чекають, коли все це закінчиться, а у цікавому змісті рольової гри, де люди більше розкриваються, де спілкування неформальне. А активізація неформального спілкування – один із шляхів створення здорового соціально-психологічного клімату.

*Удосконалення матеріальної бази установи й умов праці.* Важливу роль у забезпеченні позитивного психологічного настрою кожної людини і колективу відіграє задоволеність члена трудового колективу умовами праці та побуту. Тут доцільно врахувати такі умови праці, як санітарно-гігієнічний стан робочих приміщень; естетичне оформлення; рівень обладнання приміщень (для педагога – класу, кабінету, лабораторії). Важливого значення набуває обладнання навчальних кабінетів, лабораторій усім необхідним. Умови залежать від стану навчально-матеріальної (матеріально-технічної) бази. Тому турбота керівника про належний рівень навчально-матеріальної бази є важливою ланкою його управлінської діяльності.

*Покращення життя членів колективу.* Настрій члена трудового колективу залежить і від матеріального забезпечення життя (власного та родини), від житлових умов. Тому турбота керівника про це здійснює позитивний вплив на психологічний клімат колективу. Не можна також не враховувати сімейний стан працівника, задоволеність його особистим життям, бо незадоволеність в цих питаннях впливає на загальний психологічний стан. Образа на близьких, конфлікти в сім'ї можуть бути причиною фрустрацій – тяжких переживань щодо нездійснених життєво важливих прагнень. Частіше це буває, коли людина

має недосяжну мету. Фрустрована людина в колективі озлоблена, намагається відіграватись на інших. Тут діють не стільки свідомість, скільки підсвідомі компоненти психіки. Загальний пригнічений стан позначається на жорсткій оцінці роботи колег, здобувачів освіти. Задоволеність людини побутом, особистим життям корисна не тільки для цієї людини, але й для оточуючих.

*Чинники, що впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.*

Колективи закладів освіти не існують ізольовано від навколишнього середовища. Через це до зовнішніх чинників, від яких залежить мікроклімат колективу, належать: соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу; особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства; особливості діяльності органів управління в системі освіти (загальні); регіональні особливості роботи обласного, міського, районного управлінь (відділів) освіти; особливості взаємодії адміністрації та органів самоуправління конкретного закладу освіти з обласними, районними та міськими організаціями.

Основними внутрішніми чинниками, що впливають на формування соціально-психологічного клімату колективу закладу освіти, є: зміст праці та рівень задоволення людей роботою, умовами праці та побутом; рівень задоволення характером міжособистісних стосунків з колегами та характером міжособистісних стосунків педагогів із здобувачами освіти (для колективів закладів вищої освіти, шкіл, дошкільних, позашкільних установ); стиль керівництва, особистість керівника та задоволеність ними.

Для забезпечення підвищення рівня задоволеності людей результатами праці та соціально-психологічним кліматом керівнику необхідно дотримуватися правил, зокрема: при доборі кадрів: намагатися прийняти на роботу фахівців, які люблять свою справу і мають потенційні можливості для вдосконалення майстерності; за наявності умов, максимально враховувати побажання працівників щодо виконання конкретних обов'язків; справедливо оцінювати діяльність працівників з визначенням всіх позитивних якостей праці



й ставлення до неї; вживати заходи щодо вивчення методичних, організаційних труднощів педагога та максимально враховувати необхідність їх подолання у різноманітних формах роботи з підвищення кваліфікації; звертати увагу на період трудової адаптації випускників закладів вищої освіти; налагодити у масштабах своїх повноважень професійну орієнтацію та підбір людей для навчання педагогічним професіям.

*Характеристика нездорового соціально-психологічного клімату колективу.*

Одним з важливих показників клімату, за Б. Паригінім, вважається рівень травматизму, захворювань персоналу. Підставою для цього є встановлений дослідниками факт: велика кількість конфліктів, коли нервова система часто зазнає негативного впливу (наприклад, 1хв. конфлікту в науково-педагогічному колективі відповідає 12–20 хв. післяконфліктного напруження), у наслідку має різке зростання таких захворювань як інфаркт міокарду.

Нездоровий морально-психологічний клімат у колективі – це коли педагоги: приховують свої справжні думки та почуття один від одного; виявляють лише зовнішню доброзичливість, підлабузництво; нещирі у спілкуванні; дуже часто конфліктують; не спрямовані на підвищення якості освітнього процесу; кожний необережний крок колеги «помічають» і про нього доносять керівнику; підтримують негативного за спрямованістю лідера, який діє супротив керівника, прагне зруйнувати позитивне, що створено керівником; працюють в закладі освіти з низьким рівнем матеріальної бази, погано оснащеними навчальними кабінетами, лабораторіями.

Керівник такого колективу повинен визначити шляхи оптимізації подальшої діяльності, серед яких доцільно виокремити: структурні зміни (привести у більшу відповідність структуру ділових та особистісних стосунків); переорієнтація неформального лідера на творчу справу (в крайньому випадку – сприяти переведенню до іншого закладу освіти); покращення матеріальної бази закладу освіти; приділення більшої уваги запитам членів колективу; поступове створення «позитивного активу» з тих, хто підтримує керівника в його

прагненні до оздоровлення життя в колективі; прояв високої вимогливості до себе у поєднанні з вимогливістю до підлеглих.

Взаємини людей не обмежуються лише роботою. Вони обумовлені симпатіями та антипатіями один до одного. Такі стосунки у соціальній психології називаються *особистісними*.

*Складові задоволеності міжособистісними стосунками* («душевний комфорт»).

Трудовий колектив не є «монолітом». Він поділяється на мікрогрупи (2–3 особи) та групи (12–15 осіб). Проблема регулювання міжособистісних стосунків для забезпечення сприятливого мікроклімату полягає в тому, щоб ці компоненти колективу об'єднати.

Задоволеність міжособистісними стосунками обумовлюється: задоволеністю діловим, офіційним статусом особистості в колективі (тобто яку посаду вона займає); задоволеністю неофіційним положенням особистості в колективі в системі симпатій, антипатій, своєю міжособистісною роллю (наприклад, «лідера», «скептика», яку людина бере на себе добровільно); задоволеністю особистим складом колективу, тобто тим, що доводиться працювати саме з цими людьми. Це залежить від індивідуальних особливостей людей, тоді як склад колективу – від уміння керівника підбирати кадри; задоволеністю груповими нормами, тобто цінностями, правилами, що поділяють всі члени цієї групи.

Такі складові «душевного комфорту» опосередковано залежать від стилю керівництва, від особистості керівника. Саме керівник впливає на особистість співробітника і тим самим на його задоволеність стосунками.

Кожний керівник відчуває складність міжособистісних стосунків у колективі яким керує. Співробітник відділу (управління) освіти (інспектор, завідувач) має справу з кількома колективами, йому доводиться аналізувати взаємини працівників під час планового вивчення роботи закладу освіти, у випадку надходження до відділу освіти скарг тощо.

Задоволеність міжособистісними стосунками у колективі також залежить від благополучних взаємин керівника із заступниками. Якщо проаналізувати склад угруповань та мікрогруп серед педагогів, то цілком зрозуміло, що добре, якщо між ними не існує конфронтації. Вона відсутня там, де керівник та його заступники діють в одному соціально-психологічному напрямку, коли є сумісність між ними. Психологічні дослідження доводять, що оптимальним варіантом сумісності є співпадіння демократичних стилів керівника закладу освіти та його заступників, а найгіршим – співпадіння жорстких стилів керівництва.

На соціально-психологічному кліматі колективу закладу освіти позначаються й взаємини співробітників з тими, на кого вони самі впливають за характером своїх професійних обов'язків. Для членів колективу відділу освіти – це співробітники шкіл, а для педагогів – це здобувачі освіти.

Задоволеність педагогів стосунками зі здобувачами освіти набуває великого значення у зв'язку з демократизацією та гуманізацією освітнього процесу. Позитивні стосунки педагога зі здобувачами освіти – одна з найважливіших умов успіху в роботі, це могутній імпульс вдосконалення майстерності, творчості. Позитивні стосунки зі здобувачами освіти можуть бути компенсуючим чинником, що допомагає педагогу пережити такі негативні обставини, як складні взаємини з колегами та керівництвом закладу освіти, недостатня заробітна плата, віддаленість закладу освіти від дому тощо.

Задоволеність людей міжособистісними стосунками як чинник сприятливого соціально-психологічного клімату стане можливим, якщо керівник закладу освіти: постійно аналізуватиме структуру міжособистісних стосунків у колективі (колективах), визначаючи лідерів та аутсайдерів, їхню спрямованість у порівнянні із загальними цілями закладу освіти; для забезпечення задоволеності людей міжособистісними стосунками у процесі добору, розміщення та використання кадрів буде враховувати сумлінність людей, їхні індивідуальні психофізіологічні особливості та особистісні якості; буде проявляти психологічний такт в роботі зі співробітниками, мікрогрупами,

угрупованнями, намагатися об'єднувати лідерів угруповань на засадах творчої праці та цікавих завдань; оцінюючи роботу підлеглих, буде звертати увагу на відповідність групових норм суспільно корисним цілям; зробить все, щоб особисті стосунки окремих людей з будь-якими членами колективу не заважали оздоровленню загального соціально-психологічного клімату всього колективу.

*Психологічні особливості «важких» співробітників педагогічного колективу.*

Поняття «важкий педагог» в психології управління є достатньо відносним. В цьому зв'язку слід уточнити, для кого саме педагог є «важким»?

Якщо для керівництва закладу освіти, то такий педагог – це не обов'язково поганий співробітник. Це може бути людина, яка має незручні для керівництва риси характеру. Серед них можна виокремити людей з позитивними рисами (самостійність, прагнення до творчості, незалежність суджень, прагнення до справедливості). Але мають місце і такі, як байдужість до справ колективу, впертість, агресивність.

Р. Шакуров систематизував психологічні особливості важких педагогів і окреслив шляхи впливу на них з боку керівника.

Психологічна характеристика важких педагогів за Р. Шакуровим.

*Неконтактний.* Педагог негативно ставиться до керівництва, нетерплячий до зауважень та порад, агресивно реагує на них. Рівень майстерності непоганий. Найхарактерніша негативна риса – це гіпертрофована самооцінка, хворобливе самолюбство. Дії керівництва – руйнування негативних установок, формування міжособистісного контакту (підтримка у важкій для нього ситуації).

*Бунтар.* Член колективу, який виявляє агресивність до керівництва, дуже різко, часто без причини, критикує їх. Педагог незадоволений своїм офіційним (діловим) статусом, бо вважає, що його заслуги належно не оцінені. Дії керівництва – зміна ролі з метою задоволення домагань (якщо на це є підстава): введення до складу комісії, обрання головою зборів тощо, піднесення особистості в очах оточуючих (за реальні досягнення).

*Несумлінний* (недобросовісний). Недисциплінований, безвідповідальний співробітник, байдужий до справи. Негативно ставиться до впровадження нового у власну професійну діяльність. Водночас може претендувати на збільшення навантаження. Дії керівництва – колективне засудження негативних якостей, фіксація позитивних можливостей для покращення ставлення колективу та керівника до нього. Висування умови щодо зміни поведінки. Надання методичної допомоги з метою ліквідації недоліків у роботі (у випадку низького рівня роботи).

В основу оптимізації стосунків з «важким» персоналом закладено зміну їхніх соціально-психологічних ролей, вплив через колективне засудження негативних рис з одночасним, виявленням та адекватною оцінкою позитивних проявів. Під «колективним засудженням» розуміється не моралізаторська лекція на педагогічній раді, а індивідуальне за формою засудження негативних рис з боку авторитетних для співробітника членів колективу і референтних (найбільш значущих) груп.

Типологія «важких педагогів» за класифікацією Н. Анікеевої.

*Імітатор*. Демонструє завантаженість справами, турботу про здобувачів освіти, часто питає де керівник, бо до нього нібито є важливі справи. Йде на конфлікт, якщо імітація не сприймається. Дії керівництва – визначення реального вкладу в роботу та його оцінка колегами. Пояснення співробітнику, що така показна енергійність не є корисною.

*Громадський діяч*. Педагоги такого типу надають перевагу виконанню громадських доручень, що відвертають їх увагу від освітнього процесу. Вони люблять бути членами комісій, повчати колег. Дії керівництва – в індивідуальній бесіді поставити умову: участь у громадських справах буде залежати від успішного виконання основної роботи, підкреслити на необхідність виконувати повний обсяг робіт.

*Генератор самореклами*. Цих педагогів турбує насамперед особистий престиж. Тому все, що вони роблять, повинно, на їхню думку, бути в центрі уваги. Вони можуть стати ініціаторами конфліктних ситуацій, агресивно

ставляться до тих співробітників, які добре працюють, але не рекламують себе. Дії керівництва – колективний осуд, підкріплений об'єктивною оцінкою роботи, не тільки негативних, а й позитивних якостей (енергійність, ініціативність). Переключення енергії таких людей на важливі справи для всього колективу.

*«Патріарх».* Це досвідчені педагоги передпенсійного віку, які із задоволенням повчають молодших членів колективу. Коли критикують колег, висловлюють жаль, що не звернулися до них за порадою. Вважають, що їхні прийоми роботи є найкращими. Дії керівництва – доручити наставництво, педагогічний супровід недосвідченого педагога. Виявляти повагу до їхнього досвіду, але пояснити, що не все минуле є найкращим, що досвід і майстерність не є тотожними. Нагадати, що надмірне протиставлення минулого сучасному викликає роздратування і негативне ставлення колег.

*«Прима».* Це яскрава особистість, яка має реальні підстави бути лідером. Але вона веде тонку психологічну роботу проти інших популярних членів колективу, за їхньої присутності демонструє схвалення їхньої діяльності, а за спиною із задоволенням обговорює найменші недоліки. Все це робиться для дискредитації «суперників». Дії керівництва – підкріплення позитивної орієнтації неформального лідера, об'єднання його з іншими лідерами (враховуючи найкращі якості). Об'єктивна оцінка позитивних якостей, показати, в яких аспектах діяльності інші члени колективу досягають вищих результатів.

Отже, в основі роботи з важкими педагогами – не прагнення зламати їх, а використання їхнього позитивного потенціалу, формування адекватної самооцінки за допомогою прояву взаємної вимогливості. У неформальних обставинах може виявитися, що «патріарх» – зовсім не нудний, а «прима» гарно співає, «громадський діяч» цікаво розповідає. Неформальне спілкування сприятиме формуванню у членів колективу почуття співпереживання, особливо у стресових ситуаціях.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що таке мала група?
2. Які процеси відбуваються в малій групі?
3. Які етапи входження людини в групу?
4. Як пов'язані груповий тиск і конформізм?
5. Які існують види конформної поведінки?
6. Чому колективне самовизначення є найбільш бажаним варіантом прийняття норм?
7. У яких групах тиск авторитету вище?
8. Як потрібно поводитися, щоб змінити думку більшості?
9. Що таке соціально-психологічний клімат групи?
10. Які існують рівні сумісності членів групи?
11. Які етапи проходить мала група у своєму розвитку?
12. Чим відрізняється колектив від команди?

### ***Практичні завдання***

*Завдання 1.* Визначте мотиви і потреби людей, які: будуть сприяти прийняттю ними вашого нововведення; будуть проявляти опір нововведенням. Визначте способи подолання опору і впровадження нової моделі поведінки людей.

*Завдання 2.* Оцініть власну схильність груповому тиску. Виберіть норму, існуючу у вашій групі, і спробуйте порушувати її в різних ситуаціях (наприклад, одягніться зовсім в іншому стилі, ніж прийнято тощо. Але не порушуйте закон!). Напишіть самозвіт з цього завданням:

1. Яку соціальну норму ви намагалися порушити? Опишіть власні дії, що Порушили норми оточення, в якій вони відбувалися.
2. Як люди реагували на порушення цієї конкретної норми? Опишіть їхні вербальні і невербальні реакції, а також всі помічені вами закономірності. Як реагували ви самі, коли порушували цю норму? Опишіть власні думки і почуття і вкажіть, чи змінилися вони з часом або залежно від ситуації.

*Завдання 3.* З власного професійного досвіду, наведіть приклади ситуацій, що вимагали від Вас обов'язкового втручання.

*Завдання 4.* Для вашого стилю діяльності який з варіантів є більш характерним: втручаюся практично в усі проблеми колективу, щоб надати професійну допомогу; іноді доручаю втручатися своїм заступникам, методистам, класним керівникам й у разі їхньої неспроможності проявляю свою активність; перекладаю відповідальність на тих людей, що спричинили проблеми і не втручаюся. Обґрунтуйте вибір.

*Завдання 5.* Оцініть соціально-психологічний клімат вашої групи за методикою Фідлера. Обговоріть отримані результати у групі.



## ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Психологічний вплив у процесі спілкування.

2. Види і форми управлінського спілкування.

Управління людьми здійснюється у процесі спілкування керівника з підлеглими (безпосередньому або опосередкованому). У свою чергу, спілкування завжди включає елемент психологічного впливу. У психології вплив розуміється як психологічний результат спілкування, що виявляється в зміні емоційного стану, поведінки або внутрішніх установок хоча б однієї з взаємодіючих сторін. У структуру соціально-психологічного впливу входять: суб'єкт, об'єкт, способи впливу, засоби, механізми впливу.

Суб'єкт психологічного впливу – той, хто здійснює вплив. Об'єкт – той, хто піддається впливу (підлегли, здобувачі освіти, трудовий колектив тощо).

*Методи впливу.*

✓ Адміністративні (прямі методи впливу). Застосування системи адміністративних заохочень і покарань, а також прямі накази і розпорядження.

✓ Соціально-психологічні (непрямі методи впливу). До них відносяться: ідентифікація, емоційне зараження, навіювання, емпатія, наслідування, переконання. Здебільшого керівник спирається на прямі методи впливу. Не викликає сумніву, що без них в управлінні не обійтися, проте необхідно враховувати психологічні закономірності, що полегшують або ускладнюють їх вплив. З іншого боку, у багатьох випадках непрямі методи впливу можуть виявитися набагато ефективнішими і дозволять досягти однакового результату меншими зусиллями.

Засоби, що використовуються суб'єктом впливу залежать від конкретного виду впливу. Вплив може бути безпосереднім (у процесі міжособистісного спілкування) і опосередкованим, наприклад, за допомогою різних технічних засобів.

Механізми соціального впливу – міждисциплінарна проблема, що вивчається психологами, медиками, гігієністами та іншими фахівцями. До психологічних механізмів соціального впливу відносяться різні механізми і ефекти соціальної перцепції, механізми і феномени сприйняття, пам'яті, уваги тощо.

Система адміністративних впливів (прямих методів впливу) заснована на використанні психологічних законів навчання. Основним прийомом є використання підкріплення чи покарання.

Позитивне підкріплення – це матеріальне чи нематеріальне заохочення, що стимулює людину до повторення дії. Негативне підкріплення також сприяє виробленню потрібної поведінки, але не шляхом отримання благ, а шляхом уникнення неприємних відчуттів (наприклад, вчитель хімії прагне надівати гумові рукавички при демонстрації досліду з хімічними речовинами, щоб уникнути хімічних опіків і ця дія відповідає правилам техніки безпеки).

Покарання може бути матеріальним (позбавлення благ) або нематеріальним (догана), але воно запобігає повторенню дії.

Особливим видом підкріплення або покарання є зворотний зв'язок – повідомлення підлеглому про те, як сприймаються і оцінюються його дії. Зворотний зв'язок буває позитивним (похвала, комплімент) або негативним (критика). Але правила подачі зворотної зв'язку універсальні незалежно від його виду.

Підкріплення є формою зворотного зв'язку і буде ефективним за дотримання таких умов:

- ✓ систематичне позитивне підкріплення, навіть при найменшому русі в потрібному напрямку;
- ✓ ефективнішим вважається позитивне підкріплення потрібних дій, ніж негативне підкріплення непотрібних;
- ✓ перед тим як використати негативний зворотний зв'язок, корисно спочатку надати позитивну, лише після цього негативну інформацію, що буде легше сприйнята і не відкинута;

✓ вербальний зворотний зв'язок надавати у вигляді безоціночних суджень: не оцінювати і не використовувати «ярлики», а описувати конкретну поведінку людини і власні почуття у зв'язку з цією поведінкою.

Керівник може використовувати для впливу на підлеглих й інші прийоми, зокрема:

- ✓ прийоми, що сприяють виробленню умовних зв'язків: закріплення шляхом повторення, асоціювання зі значимими для реципієнта стимулами та емоціями, прив'язка до типових для нього форм поведінки;
- ✓ метод запобігання реакції – створення ситуації, коли об'єкт не має можливості
- ✓ відповідати «звичною» поведінкою на умовний подразник;
- ✓ навчання одного підлеглого через вплив на іншого створює модель поведінки для інших;
- ✓ наслідування: необхідно стимулювати у підлеглих прагнення наслідувати за потрібним зразком, а також самому створювати модель для наслідування, демонструючи потрібну поведінку;
- ✓ перенесення і латентне навчання – вплив раніше сформованих дій на оволодіння новими.

Для впливу на поведінку підлеглого використовуються висловлювання, що виражають прямі вимоги до поведінки підлеглого. Вимоги поділяють на дві групи.

*Імперативні вимоги* – містять елемент примусу, висловлюються в більш-менш категоричній формі. До цієї групи відносяться:

- ✓ наказ;
- ✓ розпорядження;
- ✓ вказівка.

*Оптимістичні вимоги* – менш категоричні, не містять тиску на підлеглого, м'яко спонукають його до дії:

- ✓ рекомендація;
- ✓ пропозиція;

- ✓ поради;
- ✓ прохання.

У наведеному переліку вимоги розташовуються послідовно від найжорсткішого прийому, що використовує примус, до найбільш м'якого, орієнтованого на добровільне прийняття підлеглим відповідальності за виконання завдання. Вимоги можуть також різнитися за рівнем аргументованості, за емоційним забарвленням (негативно забарвлені, позитивно забарвлені, нейтральні).

*Структурно-вербальний вплив включає:*

- ✓ мотиваційну частину – вказівка на мотиви, що викликали необхідність такого
- ✓ розпорядження;
- ✓ змістову частину – опис завдання;
- ✓ зобов'язуючу частину, в якій визначаються відповідальні за виконання завдання; ця частина повинна бути максимально конкретно і чіткою.

Вибір виду вимог залежить від ситуації та особливостей підлеглого. Вочевидь, в екстремальній ситуації, що вимагає швидких дій, без імперативних вимог не обійтися. Слід, однак, враховувати, що примус у формі імперативних вимог, особливо наказу, зазвичай викликає опір підлеглих, тому він повинен використовуватися вкрай рідко. Вибір виду вербального прямого впливу залежить від особистісних якостей підлеглих, їх мотивації, рівня освіти. По відношенню до підлеглих з високим рівнем освіти, орієнтованих на досягнення, мотивуючи до роботи слід використовувати м'який (оптативний) вплив. Наказ у вербальному усному спілкуванні слід використовувати тільки по відношенню до немотивованих підлеглих, при цьому необхідно уникати вживання формулювань, що принижують їхню гідність.

Якщо форми адміністративного впливу використовуються керівником свідомо, то багато видів соціально-психологічного впливу здійснюються несвідомо. До них належать такі способи соціально-психологічного впливу:

*Ідентифікація*, або ототожнення підлеглого з керівником. Ця психологічна реакція дає людині почуття причетності та безпеки. Сама того не помічаючи, людина починає переймати не тільки стандарти поведінки керівника, але його спосіб мислення, ідеї та цінності, внутрішній стан.

*Наслідування* може бути неусвідомленим (позалогічним). Люди схильні наслідувати авторитетних особистостей, тих хто викликає у них почуття симпатії, є особливо значущим об'єктом (референтним). На відміну від ідентифікації наслідування дозволяє переймати не тільки внутрішні установки, а й набуті навички інших людей.

*Навіювання* – некритичне, нелогічне сприйняття ідей комунікатора. Ефективність навіювання підвищується при високому статусі комунікатора, виникненні у реципієнта атракції по відношенню до комунікатора, встановленні комунікатором рапорту з реципієнтом, у разі якщо реципієнт перебуває в стані, сприятливому навіюванню (розслаблений, відчуває себе в безпеці, відчуває позитивні емоції, не налаштований на логічне мислення).

*Зараження* – процес передачі емоційного стану крім смислового впливу або додатково до нього. При зараженні важливу роль грає рівень спільності установок людини з комунікатором або рівень ідентифікації з ним.

*Емпатія* – розуміння емоційного стану іншої людини через співпереживання, співчуття. При емпатії спостерігається зниження рефлексії, критичності мислення, таким чином підвищується схильність до ідентифікації, зараженню і навіюванню.

Всі способи впливу взаємопов'язані і здійснюються на поза логічному рівні сприйняття. Використовуючи різні способи, керівник може уникнути опору співробітників, зберегти позитивні відносини. Вони також продовжують працювати тоді, коли керівник використовує логічні способи переконання.

*Переконання* – метод впливу на свідомість особистості через звернення до її власного критичного судження. Переконання часто протиставляють навіюванню, тому що при навіюванні логічний аналіз інформації у слухача

відключений. Однак, способи підвищення ефективності переконання і навіювання подібні; головне це довіра, авторитет і привабливість комунікатора.

Способи підвищення ефективності переконливого впливу за К. Ховланд:

*Характеристики комунікатора:* довіра до керівника збільшиться, якщо він викликає у підлеглих симпатію, сприймається як експерт, якщо позиція керівника не приносить йому ніякої вигоди.

*Характеристики повідомлення:* для людей з високим рівнем освіти краща двостороння аргументація (обговорення та подальше спростування протилежної точки зору), для людей з низьким рівнем освіти краще використовувати односторонню аргументацію (доводити власну точку зору).

*Характеристики підлеглих* необхідно враховувати при формулюванні переконливого повідомлення. Потрібно розмовляти з людьми «на їхній мові», апелювати до їхніх мотивів, інтересів, бажань.

*Переконуючий вплив* відбувається оптимально, коли підлегли спокійні, задоволені та зацікавлені у спілкуванні.

Отже, логічні конструкції набувають в очах реципієнта більшого сенсу, коли комунікатор йому подобається, якщо мова спілкування зрозуміла реципієнту, коли комунікатор тримається невимушено, не відчуває тривоги або напруги.

Переконання як метод впливу більш ефективний у випадках: у межах однієї потреби (при виборі з декількох варіантів способу її задоволення); у межах кількох потреб однакової сили; за умови малої інтенсивності емоцій; за умови спілкування з інтелектуально розвиненим партнером.

Засоби переконання: аргументація, доказ, обґрунтування, спростування, дискусія, формування когнітивного дисонансу у партнера.

*Маніпулятивний вплив в управлінському спілкуванні.*

Описані способи впливу універсальні і використовуються не тільки в управлінській діяльності, а й у повсякденному спілкуванні. Однак спосіб їх використання залежить від внутрішньої установки комунікатора. Існує дві базові установки: закрита (маніпулятивна) і відкрита (актуальна). Маніпулятор

прагне використовувати людей в своїх цілях, він нещирий, прагне контролювати інших.

*Маніпуляція – це вид психологічного впливу, майстерне використання якого веде до прихованого порушення в іншій людині намірів, не збігається з його актуально існуючими бажаннями (Доценко, 1997).* Зазнаючи маніпулятивного впливу людина відчуває себе обдуреною, скривдженою, незадоволеною. Якщо людина часто піддається маніпулятивному впливу, її особистісна структура спрощується, виникають поведінкові стереотипи, людина перетворюється на слухняний засіб, її особистісний розвиток гальмується.

На відміну від маніпулятора, актуалізатор орієнтований не на використання людей, а на взаємодію з ними. Він відкритий до спілкування з іншою людиною, відрізняється щирістю почуттів і свободою самовираження, вірою в себе та інших і розумінням себе та інших. Психологічний вплив з боку такого керівника сприяє особистісному розвитку співробітників, допомагає їм розкрити внутрішній потенціал, створює в організації атмосферу довіри і відкритості. Крім того, співробітники шляхом ідентифікації засвоюють установку керівника і починають вести себе відповідно: так, в деяких організаціях маніпуляція стає основним стилем спілкування, що знижує якість психологічного клімату колективу. серед співробітників також нерідко зустрічаються маніпулятори. Часто вони також виконують роль конфабуляторів -творців і розповсюджувачів чуток, що негативно впливає на організаційну культуру. Тому від маніпуляції слід захищатися, не залишаючи маніпулятору можливості завершити свою атаку.

Причиною маніпулятивної установки є вразливість особистості комунікатора: його невпевненість у собі, підвищена тривожність, страх перед невизначеністю. Існує багато способів захисту від маніпулятивного впливу, але важливо розуміти, що маніпуляція можлива за умови, якщо у реципієнта є аналогічні почуття і якості, на які маніпулятор може покластися. Тому найбільш ефективний спосіб захисту від маніпуляції – прийняття відкритої

установки на спілкування, що спирається на самосприйняття і внутрішню гармонію, усвідомлення власних почуттів і відкриті їх вираження.

На рівні техніки взаємодії ефективний спосіб захисту – прийняття позиції «дорослого», адже більшість маніпуляцій засновані на прибудові «зверху» або «знизу». В основі маніпуляції завжди лежить використання слабкостей людини (жадібність, зацікавленість, жага гострих відчуттів, бажання справити враження), тому необхідно знати власні слабкості і відстежувати виникнення відповідних почуттів і бажань. Тоді легше буде усвідомити, що відбувається маніпуляція. Ознакою маніпуляції є відчуття незручності: не хочеться щось робити або говорити, але доводиться, інакше незручно. Усвідомлення факту маніпуляції вже дозволяє звільнитися від її дії. Якщо людина не знає, що робити далі, як відповісти, можна застосувати пасивний захист (нічого не говорити, зробити вигляд, що не зрозуміли, не розчули, запитати про щось зовсім інше, тобто не відповідати на приховану трансакцію). Цей спосіб дій, при можливій маніпуляції використовується тільки при несподіваному натиску. Більш ефективний, звичайно, активний захист, але головне при цьому – не боятися здатися поганим, не соромитися говорити те, що думаєте, так як маніпулятор часто експлуатує бажання добре виглядати. Розставити крапки над і – значить відкрито висловити партнеру, що вас турбує в його пропозиції. Іноді можна використовувати контрманіпуляції – зробити вигляд, що не розумієте, що вами маніпулюють, почати зустрічну гру і завершити її раптовим запитанням, що показує психологічну перевагу. Це можливо в разі грубої маніпуляції, проте в цьому способі є одна небезпека: можна самому перетворитися на маніпулятора, тому їм треба користуватися обережно. Нарешті, іноді можна і піддатися маніпулятору. Це доцільно, коли збитки від маніпуляції менші, ніж від погіршення відносин з маніпулятором, або коли іншими діями можна компенсувати програш від маніпуляції.



## *Види і форми управлінського спілкування*

Управління здійснюється за допомогою спілкування. Тому для ефективної роботи керівнику необхідно розвивати комунікативну компетентність.

Комунікативна компетентність (КК) – здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми. Комунікативна компетентність включає: досягнення взаєморозуміння між партнерами, розуміння ситуації і предмета спілкування.

КК – система якостей і умінь керівника, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісного спілкування (Петровська, 1989, 2007).

Компоненти комунікативної компетентності:

- ✓ знання себе, своїх особливостей, уміння ними управляти;
- ✓ розуміння партнера, розвинена соціально-психологічна рефлексія;
- ✓ розуміння ситуації спілкування.

Комунікативно компетентний керівник вміє усвідомлено вибирати і використовувати такі параметри спілкування:

- ✓ діалогічна або монологічна установка;
- ✓ відкрите – закрите спілкування;
- ✓ рольове – особистісне спілкування;
- ✓ врахування ефектів і механізмів соціальної перцепції, їх використання залежно від ситуації;
- ✓ вибір відповідних ситуацій рівню і виду спілкування.

Тактика спілкування – реалізація в конкретній ситуації комунікативної стратегії на основі володіння техніками і правилами спілкування. Техніка спілкування – сукупність конкретних комунікативних умінь говорити та умінь слухати.

Рівні спілкування відбуваються в двох вимірах: орієнтація на особистість іншої людини (присутня або відсутня); «діалог» (або культура гідності) – «монолог» (або культура вигоди) (Чідорі, 1996).

Схарактеризуємо рівні ділового спілкування.

*Примітивний рівень* – партнер з ділового спілкування розглядається як засіб, або як перешкода. Гранична дегуманізація спілкування, в якому примітивні правила і реакції стають засадничими у ставленні до інших людей. Керівник-«самодур», для якого підлеглі – слухняний і безликий натовп.

*Маніпулятивний рівень* – орієнтований на використання іншої людини для досягнення власних цілей. Особистість іншого ігнорується.

*«Контакт масок»* – «нульове спілкування»: не сприйняття партнера як особистість, спілкування відбувається на рівні ролей.

*Стандартизований рівень* – проміжний рівень. Чергова ввічливість при ситуативних контактах. Низька орієнтація на особистість іншої людини.

*Діловий рівень* – ставлення до людини відбивається через призму ділових якостей, що відповідають вимогам спільної діяльності. Особистісні характеристики набувають інтерес і значимість у контексті ефективності та результативності спільної професійної діяльності. Однак, вони зберігаються в установках на сприйняття і розуміння один одного за наявності доброзичливості та визнання гідності кожного члена організації.

*Духовний рівень* – це особистість як самоціль спілкування. На цьому рівні формуються гармонійні взаємовідносини, засновані на саморозкритті партнерів зі спілкування.

Отже, ключовою особливістю ділового спілкування є його спрямованість на досягнення цілей спільної діяльності. Спілкування за таких умов виступає засобом досягнення організаційних цілей.

Різновидом ділового спілкування є управлінське спілкування. Це спілкування між партнерами, що займають соціальні позиції співпідпорядкованості або залежності, мають різний посадовий статус. Мета

управлінського спілкування – управління поведінкою підлеглих з метою спонукання їх до дій щодо реалізації цілей організації.

*Функції управлінського спілкування:*

- ✓ розпорядча функція (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, тощо);
- ✓ функція контролю (отримання зворотної інформації щодо реалізації цілей діяльності);
- ✓ оцінна функція (надання оцінної інформації щодо підсумків з реалізації завдань).

*Форми ділового спілкування*

Виділяють три основні форми ділового спілкування:

- ✓ спілкування у діаді – ділова бесіда;
- ✓ групове спілкування – ділові переговори, проведення нарад, групове прийняття рішень;
- ✓ публічне спілкування – публічний виступ.

*Специфіка спілкування у діаді* Ділова бесіда – усний контакт між співрозмовниками, метою якого є вирішення конкретних ділових проблем або спонукання однієї зі сторін до дій з метою реалізації цілей організації.

*Функції ділової бесіди:*

пошук нових напрямів і початок перспективних заходів;

- ✓ обмін інформацією;
- ✓ контроль започаткованих заходів;
- ✓ взаємне спілкування працівників однієї з підструктур ділового середовища;
- ✓ пошуки й оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- ✓ підтримання ділових контактів на рівні підприємств, фірм, галузей, країн.

Ділова бесіда може відбуватися за вертикаллю – між співробітниками, які мають різний посадовий статус в організації і горизонталлю – між співробітниками, що мають однаковий статус в організації.

Особлива форма ділового спілкування – найм на роботу, атестація і звільнення працівника.

Структура ділової бесіди (Самигін, Столяренко, 1997).

- ✓ Підготовка до ділової бесіди.
- ✓ Встановлення місця і часу зустрічі.
- ✓ Початок бесіди: входження в контакт.
- ✓ Постановка проблеми, передача інформації.
- ✓ Аргументування.
- ✓ Спростування аргументів співрозмовника.
- ✓ Аналіз альтернатив, пошук оптимального чи компромісного варіанту, або конфронтація учасників.
- ✓ Прийняття рішення.
- ✓ Фіксація домовленості.
- ✓ Вихід з контакту.
- ✓ Аналіз результатів бесіди, тактики спілкування.

Ці етапи можна об'єднати в три основних, характерних для будь якої бесіди.

- ✓ Вступ в контакт.
- ✓ Обговорення проблеми.
- ✓ Вихід з контакту.

Для ефективного здійснення ділової бесіди необхідно оволодіти *техніками слухання*.

Виділяють два основних види слухання: активне (рефлексивне) слухання і пасивне (емпатійне) слухання. Мета емпатійного слухання – відображення емоційного стану партнера. Використовується цей вид слухання в ситуаціях, коли партнер відчуває сильні емоції: засмучений або агресивний. При спілкуванні з таким партнером слід пам'ятати про «Принцип маятника»: якщо маятник (у такому емоційному стані) не розгойдувати, він зупиниться сам. «Розгойдуванню маятника» може сприяти відповідна агресія або спроба заспокоїти. Це призводять до того, що партнер ще більше впадає у розпач або

«розходиться». Використана в такій ситуації техніка емпатійного слухання, заспокоює партнера, після чого можна з ним конструктивно обговорювати проблему.

До технік емпатійного слухання відносяться:

- ✓ невербальне «віддзеркалювання» – повторення пози і деяких невербальних сигналів, що подаються партнером зі спілкування. У результаті використання цієї техніки людина починає відчувати довіру, встановлюється контакт;
- ✓ «угу-ага-підтакування» – періодичне повторення слів «угу», «ага», «так», кивання головою, слухаючи скарги або обурення партнера зі спілкування. В результаті у людини складається відчуття, що його розуміють, приймають, з ним погоджуються і людина заспокоюється;
- ✓ «відлуння» – повторення останніх або найбільш емоційно насичених слів партнера. Створюється повне відчуття єдності, згоди з партнером.

Коли партнер заспокоїться, можна переходити до конструктивного вирішення проблеми. На цьому етапі бесіди ефективними є *техніки рефлексивного слухання*. Мета рефлексивного слухання – відображення інформаційного рівня бесіди, цілковите розуміння повідомлення партнера. Саме сутнісне розуміння, а не ілюзія розуміння, як це часто відбувається під час бесіди.

*Техніки рефлексивного слухання:*

- ✓ уточнюючі питання;
- ✓ парафраз;
- ✓ переказ;
- ✓ резюмування.

*Уточнюючі питання* бувають двох видів: відкриті (передбачають розгорнуту відповідь) і закриті (можна відповісти однозначно). Необхідно враховувати, що надмірне використання закритих питань формалізує бесіду, робить її схожою на ситуацію допиту.

*Парафраз* – це відображення думки партнера. Правила парафразу:

- ✓ Необхідне посилання на автора: «Ви вважаєте, що ...»
- ✓ Посилання необхідно вар'ювати за умови багаторазового використання парафразу.
- ✓ Точне передавання змісту висловлювання, не використовуючи слів автора.
- ✓ Не розвивати думку співрозмовника або інтерпретувати її.

*Переказ* – це відображення фрагмента бесіди, що складається з декількох думок. Правила переказу аналогічні правилам парафразу: треба якомога точніше передати іншими словами сенс почутого, але не інтерпретувати і не оцінювати його.

*Резюмування*, зазвичай, використовується в кінці бесіди для підведення підсумків. У резюме важливо коротко, в двох-трьох реченнях, відобразити хід бесіди і основні висновки. Потім вислухати реакцію партнера. Резюмування слугує структуруванню бесіди та перевірці взаєморозуміння партнерів.

Ці види слухання можна також розглядати і як етапи слухання, тому що в кожній бесіді необхідно спочатку вислухати партнера і встановити з ним контакт, потім переконатися у взаєморозумінні, після чого переходити до коментарів і пошуку альтернатив. Етапи слухання: підтримка, з'ясування, коментування.

Різновидом спілкування у діаді є телефонне спілкування. Це опосередковане спілкування, що має певні особливостей. Основна з них – відсутність зорового контакту зі співрозмовником, що ускладнює отримання зворотного зв'язку щодо сприйняття повідомлення. У таких умовах особливого значення набуває пара- і екстралінгвістичні канали невербального спілкування: інтонація, паузи, звуки, що супроводжують мовлення. У телефонному спілкуванні активно використовуються техніки емпатійного слухання, особливо «угу-ага, підтакування» і «відлуння» для підтримки контакту.

Можливості використання невербального відзеркалення обмежені лише пара-екстралінгвістичною системою (темп мовлення, інтонування – такі самі,

як у співрозмовника). При обговоренні проблеми слід також використовувати техніки рефлексивного слухання.

*Групове спілкування.*

До групових форм ділового спілкування відносяться ділові переговори і ділові наради. Вони відрізняються наявністю двох і більше (трьох і більше) учасників спілкування.

*Ділові переговори.* Ділові переговори припускають наявність інтересів сторін що не збігаються, або навіть протилежних інтересів сторін і вимагають від учасників вміння досягти доцільної угоди. Доцільна угода максимально відповідає законним інтересам обох сторін, справедливо регулює інтереси, що зіштовхуються, є довготривалою, бере до уваги інтереси суспільства, не псує відносин між сторонами.

Етапи переговорів (Самигін, Столяренко, 1997).

- ✓ Визнання наявності напруженої ситуації як «спільної проблеми».
- ✓ Проведення розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів; необхідно виокремити людей від проблеми.
- ✓ Зосередитися на інтересах, а не на позиціях.
- ✓ Проаналізувати, які інтереси найбільш важливі, в чому об'єктивні перешкоди, виокремити інтереси від суб'єктивних бажань учасників.
- ✓ Намагатися розробити взаємовигідні варіанти, що враховували б спільні інтереси і примирили інтереси, що не співпадають.
- ✓ Здійснити пошук об'єктивно справедливого або взаємоприйняттого критерію, норми вирішення проблеми.
- ✓ Домагатися угоди і втілювати план у життя.

*Ділові наради* – форма групового прийняття рішень, передбачає обговорення ділових ситуацій, проблем, з метою пошуку найбільш ефективного вирішення. Доцільно, щоб у діловій нараді брали участь 7–9, максимум 12 учасників, – більша кількість знижує ефективність роботи. Тема наради повинна бути визначена заздалегідь. Рекомендоване просторове розташування – навколо круглого столу.

Розрізняють три види ділових нарад (Урбанович, 2007):

- ✓ проблемна нарада – використовується для пошуку оптимального вирішення проблеми під час дискусії;
- ✓ інструктивна нарада – використовується для передачі розпоряджень для якнайшвидшого їх виконання. Зазвичай включає роз'яснення розпоряджень, відповіді на запитання, призначення відповідальних;
- ✓ оперативна нарада – використовується з метою отримання інформації щодо поточного стану справ; включає в себе доповіді відповідальних осіб та обговорення проблем.

*Методи активізації учасників:* висловлювання по черзі; метод «мозкового штурму».

*Етапи проведення наради.*

- ✓ Постановка проблеми.
- ✓ Формування думки про шляхи вирішення проблеми. Цей етап включає в себе фази: збір даних, вивчення різних аспектів проблеми, формулювання по новому основного питання проблеми, пошук альтернативних рішень, висування пропозицій, підведення попередніх підсумків обговорення, вироблення основних напрямів, обговорення можливих наслідків вирішення цієї проблеми.
- ✓ Прийняття рішення (висновки з другого етапу, домовленості, рішення).

*Публічне спілкування.*

*Публічний виступ* є різновидом міжособистісного спілкування, що розглядається з позиції трьох сторін спілкування: комунікативної, інтерактивної, перцептивної. Водночас, як особливий вид спілкування, публічний виступ має певні особливості у порівнянні зі звичайним міжособистісним спілкуванням. Найбільш очевидним є прояв комунікативної сторони спілкування в публічному виступі. Мета оратора – донести до слухачів певну інформацію. Однак, структура комунікативного процесу має певні особливості: реципієнт постає в узагальненому вигляді, тому оратор повинен враховувати узагальнені соціально-психологічні характеристики аудиторії, щоб досягти оптимально переконливого ефекту.



Важливе значення має характер мовлення: необхідно враховувати особливості вживання слів у певній аудиторії, щоб промова була зрозумілою для слухачів. Для правильної побудови промови, необхідно чітко усвідомлювати цілі комунікації, котрі можуть бути різними, як от: повідомлення інформації, пояснення матеріалу, висловлення власної точки зору на проблему, переконання в необхідності зробити щось або прийняти певне рішення. Залежно від мети виступу, застосовуються ті чи інші прийоми. Але в будь-якому випадку першим істотним чинником успішного виступу є контакт з аудиторією.

Для розуміння процесу встановлення контакту необхідно враховувати механізми і ефекти соціальної перцепції, тобто сприйняття людини людиною. Публічний виступ – це безпосереднє міжособистісне спілкування, що носить недистанційний характер. Агентом впливу є сам комунікатор як особистість з власними думками, мотивами, установками. Як довго донесений зміст буде знаходитись у свідомості реципієнта, залежить від того, чи відбудеться особистісне включення комунікатора до свідомості реципієнта. У зв'язку з цим, процес публічного виступу складається з двох процесів: особистісне включення та процес донесення змісту. За цієї умови виникає пролонгована дія комунікатора на реципієнта.

Для встановлення контакту з аудиторією необхідно враховувати невербальні складові комунікації. Важливо встановити зоровий контакт хоча б з декількома слухачами. Під час виступу кожен слухач повинен відчувати, що до нього звертаються особисто, тому варто повільно переводити погляд з одного слухача на іншого. Важливо використовувати елементи невербального спілкування: жестикуляцію, положення тіла в просторі, організацію простору (розміщення по колу, навпроти, амфітеатр, трикутник), дистанцію між оратором і слухачами, зовнішній вигляд оратора, інтонація голосу, паузи між словами або смисловими фрагментами тексту. Жестикуляція і поза повинні бути відкритими, але при цьому простими і стриманими.

Для зняття хвилювання важливо опанувати найпростіші прийоми релаксації, розвивати впевненість у собі.

Перше враження має великий вплив на слухачів щодо сприйняття ними промови оратора, тому необхідно враховувати механізми і ефекти соціальної перцепції. Найважливішими механізмами соціальної перцепції є ідентифікація, емпатія, соціально-психологічна рефлексія і каузальна атрибуція. Смыслова структура публічного виступу включає два рівні: верхній – текст; нижній – дійсні мотиви комунікатора. Слухаючи промову, люди завжди намагаються пояснити собі причини виступу оратора, висновки суттєво впливають на їхнє ставлення до тексту.

Ефекти міжособистісного сприйняття, також впливають на сприйняття інформації слухачами, – ефекти «ореолу», новизни, стереотипізації та закономірності виникнення атракції. Створюючи той чи інший імідж, оратор може впливати на віднесення себе слухачами до тієї чи іншої соціальної групи, на виникнення у них почуття симпатії до нього, до його слів.

Залежно від цілей комунікатор може займати ту чи іншу комунікативну позицію.

*Відкрита комунікативна позиція:* комунікатор не приховує власного ставлення до проголошеної промови, розкривається як особистість. При відкритій позиції відбувається діалогічне включення, що будується на повазі до суверенітету чужої свідомості, комунікатор виступає в ролі співрозмовника, який зацікавлений в тому, щоб партнер зберіг самостійність у судженнях, оскільки вона запорука рівноправного діалогу. Саме такий тип включення викликає пролонгований ефект впливу, тому що запускає процес діалогу з комунікатором, що продовжується і в його відсутність.

*Закрита комунікативна позиція:* комунікатор реалізує власні цілі неявно, використовуючи прийоми маніпуляції свідомістю слухачів. При використанні закритої позиції відбувається авторитарне включення особистості комунікатора в особистісну сферу слухачів, думка комунікатора заміщає всі інші змісти

сміслової сфери слухачів. Авторитарне включення часто викликає у слухача відмову від пролонгованого контакту.

*Відсторонена комунікативна позиція:* підкреслено нейтральна, оптимальна при зіставленні конкуруючих точок зору і повідомленні об'єктивних фактів.

Для аналізу позицій у спілкуванні застосовують теорію трансактного аналізу. Оратор може перебувати у позиції «батька» («зверху»), «дорослого» («на рівних»), або «дитини» («знизу»). Найбільш ефективно проходить спілкування, якщо в ньому активно бере участь «дорослий». Здатність підключати «дорослого» – це вміння об'єктивно оцінювати людей і ситуації, не піддаватися забобонам «батька» і ілюзіям «дитини». Однак, треба вміти налаштувати на себе «батька» слухача і потоваришувати з його «дитиною».

*Зовнішня структура публічного виступу* включає три етапи, характерні для будь якого міжособистісного контакту.

- ✓ Вхідження в контакт. На цьому етапі встановлюється контакт зі слухачами, що є запорукою успішного виступу.
- ✓ Основна частина – донесення до слухачів основного обсягу інформації.
- ✓ Висновок. Вихід з контакту, коротке резюмування сказаного, акцент на головному.

*Внутрішня структура публічного виступу* включає три компоненти.

- ✓ Компонент «Я» – важливий для встановлення контакту з аудиторією, появи у слухачів довіри до виступаючого. Якщо він добре виражений, оратор сприймається як відкрита людина. Використовуються висловлювання оратора про себе, про власні почуття. Якщо цей компонент відсутній – немає довіри до оратора, виступ слухач сприймає як чужий для себе.
- ✓ Компонент «Ви» («Ти») – звернення до аудиторії (пряме чи непряме), до думок, почуттів, мотивів слухачів – важливе для встановлення контакту з аудиторією. Якщо немає цього компонента, – закріплюється позиція комунікатора «зверху», слухачам здається, що їхня думка не враховується.

✓ Діловий компонент («Предмет») – це розкриття теми виступу. Якщо його немає, виступ сприймається як беззмістовний, оратор здається некомпетентним щодо проблеми виступу, а його промова занадто розтягнутою. Але в деяких випадках відсутність цього компонента можлива (емоційний заклик).

Професійно побудований виступ містить три гармонійно взаємопов'язані компоненти.

Для вдалого виступу, необхідно провести підготовчу роботу.

*Основні етапи підготовки до виступу.*

*Постановка проблеми:*

- ✓ визначення мети спілкування;
- ✓ аналіз аудиторії та ситуації;
- ✓ відбір і обмеження предмета спілкування;
- ✓ збір матеріалу.

*Побудова промови:*

- ✓ створення плану промови;
- ✓ підбір слів;
- ✓ промовляння тексту промови вголос (вправи).

Під час виголошення промови оратору слід враховувати зворотний зв'язок одержаний від аудиторії (на невербальному, вербальному рівнях), і відповідно до зворотного зв'язку вар'ювати зміст і стиль промови.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які складові психологічного впливу?
2. Визначте види впливу на підлеглого.
3. Що таке підкріплення?
4. Чим відрізняється негативне підкріплення від покарання?
5. Доведіть, що ефективніше – позитивне підкріплення чи покарання?
6. Як можна використовувати прийоми опосередкованого впливу на підлеглих?
7. Які вимоги більш ефективні: імперативні чи оптативні? Чому?
8. Чим відрізняється навіювання від переконання?

9. Схарактеризуйте способи соціально-психологічного впливу на підлеглого?
10. Як можна збільшити ефективність впливу?
11. У чому небезпека маніпуляції як способу впливу?
12. Як можна захиститися від маніпуляції?
13. Чим відрізняється актуалізатор від маніпулятора?
14. Запропонуйте власну інтерпретацію визначення комунікативної компетентності.
15. Схарактеризуйте компоненти комунікативної компетентності.
16. Схарактеризуйте комунікативно компетентного керівника.
17. Схарактеризуйте рівні спілкування, що виділено у психології?
18. Чим відрізняється ділове спілкування від інших видів спілкування?
19. Чим відрізняється ділове спілкування від маніпуляції?
20. Схарактеризуйте форми ділового спілкування.
21. Визначте етапи проведення переговорів.
22. Визначте методи проведення нарад.
23. Що треба враховувати при публічному виступі?

### ***Практичні завдання***

*Завдання 1.* Виконується в парах або по колу. Зробити комплімент партнеру, дотримуючись правил зворотного зв'язку (правила: щирість, специфічність, безоцінність).

*Завдання 2.* Виконується в парах або по колу. Висловити критичне зауваження партнеру, дотримуючись зворотного зв'язку. Партнер повинен відреагувати на зауваження з позиції «дорослого». Викладач стежить за дотриманням правил і припиняє будь-які порушення.

*Завдання 3.* Виконується в мікрогрупах. Проаналізуйте будь яку ситуацію управлінського впливу (з вашого особистого досвіду, з літератури). Чи правильно був вибраний спосіб впливу? Які помилки керівника? Який спосіб впливу слід було б, на ваш погляд, використати в цій ситуації?

*Завдання 4.* Можна виконувати в парах або в групі. Студент у ролі «маніпулятора», звертається до партнера з будь-яким висловлюванням з позиції «зверху», наприклад: «Ти чому сьогодні запізнився?» Завдання партнера захиститися від маніпуляції шляхом переведення трансакції на рівень «дорослий – дорослий». Правила переходу на рівень «дорослого»: прийняття власної відповідальності; розуміння і відображення почуттів іншої людини; готовність до співробітництва, до вирішення проблеми. Наприклад: «Я розумію, що тебе дратує (обурює, засмучує, злить) те, що я часто спізнююся, я постараюся враховувати це (я врахую ваші зауваження)». Головне – не стати на позицію «дитини», не виправдовуватися (в цьому випадку маніпуляція вдалася), але і не звинувачувати у відповідь з позиції «батька» – в цьому випадку неминучий конфлікт. Треба показати, що ви зрозуміли те, що вам сказали, але чи будете ви цьому слідувати – це ваша справа.

*Завдання для практичного заняття-тренінгу (метод рольової гри).*

*Завдання 1.* Відпрацювання технік слухання. Студенти працюють у парах. Завдання: один з партнерів, «Оповідач», розказує будь-яку ситуацію. Другий партнер, «Слухач», слухає, використовуючи техніки слухання: невербальне відзеркалення, «угу-ага», «відлуння», парафраз (набір технік викладач може вар'ювати). Потім учасники міняються ролями. По завершенні вправи студенти обмінюються враженнями, розповідають про труднощі, що виникали.

*Завдання 2.* Моделювання ситуації переговорів у рольовій грі. Вибрати тему для переговорів. Поділитися на дві команди, що мають протилежну думку з проблеми. Провести переговори, дотримуючись правила: після кожного аргументу суперників треба спочатку зробити парафраз сказаного після чого викладати власні аргументи.

*Завдання 3.* Моделювання наради у рольовій грі. Вибираються два «Керівника». Спочатку проводить нараду перший, використовуючи методи висловлювання по колу, потім другий, використовуючи метод «мозкового штурму». Потім

проводиться обговорення з метою встановлення, котра з процедур була більш ефективною.

*Завдання 4.* Моделювання ситуації публічного виступу. Кожен студент виходить в центр кола і здійснює чотири етапи вступу в контакт: вихід; «облаштування простору»; встановлення зорового контакту з аудиторією; вітання, проголошення імені та теми виступу. Після кожного виступу проводиться групове обговорення.

*Завдання 5.* На аркаші пишуться різні слова, студент витягує аркуш зі словом. Протягом трьох хвилин готує виступ. Потім проводиться виступ з обговоренням.

## ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. *Характеристика конфлікту.*
2. *Стратегії конфліктної взаємодії.*
3. *Інтегративний підхід до вирішення конфліктних ситуацій.*

### *Характеристика конфлікту*

Конфлікт визначається як «зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Таким чином, основними характеристиками конфлікту є:

- ✓ наявність протиріччя (зіткнення позицій, інтересів, цінностей, норм тощо);
- ✓ наявність негативних емоційних переживань в учасників конфлікту, що пов'язано із залученням до конфлікту значущих для людей інтересів або уявлень;
- ✓ наявність взаємодії конфліктуючих сторін – конфліктної поведінки.

Структура конфлікту умовно може бути представлена у вигляді формули:  
**ПРОТИРІЧЧЯ + ЕМОЦІЇ = КОНФЛІКТНА ПОВЕДІНКА.**

*Види конфліктів.* Існують різні класифікації конфліктів.

*За наслідками конфлікти діляться на:*

- ✓ конструктивний конфлікт – призводить до вирішення протиріччя;
- ✓ деструктивний конфлікт – суперечність не вирішується, відбувається генералізація, ескалація конфлікту (нарощування напруженості).

*За особливостями протікання конфлікти поділяють на:*

- ✓ відкритий конфлікт, що частіше виникає на діловій основі, мотиви відкрито обговорюються;
- ✓ прихований конфлікт що виникає на основі взаємостосунків, напруга не усувається, а переходить у деструктивний конфлікт .

*За локалізацією протиріччя конфлікти поділяють на:*



- ✓ внутрішньоособистісний конфлікт;
- ✓ міжособистісний конфлікт;
- ✓ конфлікт між особистістю і групою;
- ✓ груповий конфлікт.

Конфлікти класифікують за *типом причин*:

*Конфлікт цінностей.* Виникаючі розбіжності стосуються смислових аспектів взаємодії. Наприклад, учасники конфлікту можуть по-різному розуміти зміст і цілі діяльності та існування організації. Спрямовуються різними домінуючими цінностями моделі поведінки учасників взаємодії, що призводить до суперечності один одному. Це не означає, що різні цінності неминуче призводять до конфліктів. Люди можуть успішно працювати разом і мати хороші відносини, незважаючи на відмінність ціннісних уявлень. Конфлікт виникає тоді, коли ці відмінності впливають на взаємодію людей.

*Конфлікт інтересів.* Серед конфліктів інтересів, доцільно розрізняти два варіанти.

*Ресурсний конфлікт* виникає, коли цілі учасників конфліктної ситуації співпадають: претензії на певні обмежені ресурси – територію, фінанси, матеріальні предмети, посаду тощо. Учасники конфліктної ситуації прагнуть до одного і того ж, але в силу унікальності або обмеженості ресурсів їхні інтереси суперечать один одному. До цього виду конфліктів відносяться конфліктні ситуації, що зачіпають проблеми розподілу (конфлікти, пов'язані з фінансами або постачанням) конфліктні ситуації що виникають на підґрунті суперництва за володіння чимось, наприклад, посадою.

*Мотиваційний конфлікт* виникає, коли у партнерів різні інтереси або мотиви. На відміну від першого варіанту конфлікту інтересів, тут цілі партнерів взаємно суперечливі, проте в цій ситуації керівник і підлеглий залежать один від одного і їм доводиться вирішувати цю проблему.

*Конфлікт засобів досягнення цілей.* Учасники взаємодії можуть розділяти спільні цінності та спільні цілі, але мати різні уявлення про способи їх досягнення. Конфлікт засобів досягнення цілей виникає і при неспівпадінні

цінностей та цілей. Люди мирно співіснують з різними цінностями, але якщо способи реалізації цілей, обрані одними учасниками взаємодії, завдають шкоду іншим, виникають розбіжності. Працівник спокійно ставитися до того, що хтось поруч з ним абсолютно байдужий до роботи, але коли він намагається частину своєї роботи перекласти на працівника, то виникає конфлікт.

Конфлікт розгортається поступово. Якщо розпочати роботу щодо його розв'язання на ранніх стадіях виникнення конфліктної ситуації, можна уникнути генералізації конфлікту. «Сигнали» розгортання конфлікту:

- ✓ сварки, погіршення відносин;
- ✓ напруга - зайві емоції;
- ✓ непорозуміння;
- ✓ інциденти;
- ✓ дискомфорт – «щось не так».

*Структура конфлікту:*

*Конфліктна ситуація* – об'єктивна основа конфлікту, що фіксує виникнення реального протиріччя в інтересах і потребах сторін.

*Об'єкт конфлікту* – реальний або ідеальний предмет, що є причиною суперечки.

*Сторони конфлікту* (учасники). Кожна зі сторін має: зовнішню позицію в конфлікті – мотивацію, що відкрито пред'являється; внутрішню позицію, – приховану не тільки від опонентів, але часто неусвідомлену і самими учасниками.

*Розгортання конфлікту*

Перший етап. *Виникнення конфліктної ситуації* (протиріччя). Протиріччя – це результат розвитку організації як системи, виникнення протиріч – закономірний процес і уникнути його неможливо.

Другий етап. *Усвідомлення конфлікту*. Конфліктна ситуація, тобто об'єктивне протиріччя, не завжди усвідомлюється учасниками конфлікту. Причиною найчастіше є включення психологічних захисних механізмів. Але

саме уявлення учасників про конфлікт, а не реальна ситуація, визначає їхню поведінку.

Варіанти відносин між уявною конфліктною ситуацією і реальною дійсністю (Петровська, 1977, 2007) такі:

- ✓ Адекватне розуміння конфлікту. Конфліктна ситуація об'єктивно існує, і сторони адекватно розуміють протиріччя, оцінюють себе і ситуацію.
- ✓ Неадекватне розуміння конфлікту. Об'єктивна конфліктна ситуація існує, сторони сприймають її як конфліктну, однак зі спотвореннями.
- ✓ Конфлікт для сторін не існує психологічно: об'єктивна конфліктна ситуація не усвідомлюється учасниками як така.
- ✓ Помилковий конфлікт. Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін помилково сприймаються як конфліктні.
- ✓ Ситуація відсутності конфлікту. Конфліктність відсутня і об'єктивно, і на рівні усвідомлення.

Усвідомлення конфлікту відбувається в результаті виникнення інциденту. Інцидент – ситуація взаємодії, що дозволяє усвідомити його учасникам наявність об'єктивного протиріччя: відкритий інцидент розгортається як серія дій; прихований інцидент відбувається на рівні усвідомлення.

Третій етап. *Перехід до конфліктної поведінки.* У конфліктній ситуації її учасники опиняються перед необхідністю вибору однієї з трьох принципово можливих власних дій у певній ситуації:

- ✓ шлях «боротьби», спрямований на те, щоб всіма доступними засобами домогтися бажаного;
- ✓ уникнення конфлікту;
- ✓ ведення переговорів з метою пошуку прийняттого вирішення проблеми, що виникла.

Четвертий етап. *Вирішення конфлікту.*

### *Стратегії конфліктної взаємодії*

Дії учасників конфлікту передбачають відповідні стратегії поведінки. В одному з практичних підходів, що використовується в конфліктології щодо класифікації стратегій конфліктної взаємодії (за К. Томасом і Р. Кілменом), в основі лежить рівень орієнтації учасників конфліктної ситуації на власні інтереси та інтереси партнера. На підставі цього виділено п'ять видів стратегій:

*Домінування* – прагнення домогтися задоволення власних інтересів на шкоду іншій людині.

*Пристосування* (поступливість) – на противагу конкуренції означає принесення у жертву власних інтересів заради іншої людини.

*Ухилення* характеризує відсутність прагнення до кооперації та відсутність прагнення досягти власних цілей.

*Компроміс* характеризується тактикою другорядних поступок.

*Співробітництво* – учасники приходять до альтернативи, задовільняються інтереси обох сторін.

Вибір тієї чи іншої стратегії поведінки учасником конфлікту визначається особливостями ситуації, поведінкою партнерів та власними особистісними якостями.

Жодна зі стратегій не розглядається як неефективна, тому що в конкретних обставинах будь яка з них може виявитися адекватним вирішенням конфліктної ситуації. Однак, аналізуючи вагомість тих чи інших рішень, можна виділити серед них пріоритетні. Найбільш оптимальним К. Томас вважав стратегію співробітництва, що передбачає цілковите задоволення інтересів обох сторін. У випадку, коли цілковите задоволення всіх вимог неможливе (такі ситуації зустрічаються часто), дієвішою є стратегія компромісу. Стратегія співробітництва реалізується за допомогою переговорів. Тільки переговорний процес, спрямований на вироблення компромісних або інтегративних (заснованих на стратегії співробітництва) рішень, може привести до реального вирішення конфліктної ситуації.

Ухилення від конфлікту лише поглиблює суперечності, переводячи їх на деструктивний рівень. Стратегія домінування (суперництва), як правило, має негативні наслідки для взаємовідносин між учасниками конфліктної ситуації. Домінування і боротьба можуть забезпечити людині вирішення проблеми у власних інтересах, але ціною взаємовідносин з партнером.

Ухилення конфлікту і конфліктної взаємодії може зберегти або навіть покращити взаємовідносини, але ціною відмови від власних інтересів. І тільки інтегративно-компромісний підхід за умови його ефективного реалізації надає можливість водночас вирішити проблему і зберегти стосунки, що і вважається успішним вирішенням конфлікту.

### ***Інтегративний підхід до вирішення конфліктних ситуацій***

Основи інтегративного підходу закладено і розроблено американською дослідницею М. Фоллетт. На основі її хрестоматійного прикладу розглянемо спосіб інтегративного вирішення проблеми. Отже, між двома людьми, які працюють в одному кабінеті бібліотеки, виникають розбіжності з приводу того, що одному з них хочеться відкрити кватирку через духоту, а інший боїться застудитися. Це несумісність інтересів сторін? І так, і ні, в залежності від того, на якому рівні розглядається ця ситуація. Якщо розглядати «на рівні кватирки», то інтереси учасників є несумісними, тому що кватирка не може бути водночас відкрита і закрита. Але інтереси учасників конфліктної ситуації полягають не у цьому. Позиція першого учасника конфліктної ситуації – «відкрити кватирку», його істинний інтерес не в тому, щоб відкрити кватирку, а в тому, щоб «забезпечити доступ свіжого повітря». Позиція другого учасника – «не відкривати», його інтерес – «не допустити фізичного дискомфорту». Один і той же інтерес може допускати різні способи його задоволення, але кожен з учасників конфліктної ситуації в цьому випадку бачить лише одну можливість, і вони виявляються несумісними.

Завдання інтегративного вирішення конфліктів полягає в тому, щоб переформулювати предмет конфлікту, перейшовши від запропонованих учасників конфліктної ситуації позицій до їхніх істинних інтересів. Відповідно до них проблема конфлікту буде полягати не в тому, щоб «відкрити – не відкрити», а в тому, «за яких умов можна забезпечити доступ свіжого повітря (інтерес першого учасника) так, щоб не допустити фізичного дискомфорту (інтерес другого учасника)» і зведеться до подальшого пошуку можливих варіантів.

Успішне проведення переговорного процесу з вирішення конфліктної ситуації виявляється можливим тільки за дотримання умов:

- ✓ Взаємодія учасників конфліктної ситуації має бути для них значущою або вимушено необхідною. Так чи інакше учасники конфліктної ситуації зацікавлені в її збереженні. Якщо взаємодія для учасників не є необхідною, значущою, вони не цінують її, і опинившись перед розбіжностями, можливо, віддадуть перевагу деструкції і розриву відносин.
- ✓ Учасники конфліктної ситуації повинні усвідомити необхідність вирішення проблеми. Якщо хтось з них взагалі не визнає, що у взаємодії існують певні проблеми, це ускладнює переговори або унеможлиблює їх.
- ✓ Учасники конфліктної ситуації повинні усвідомлювати спільність інтересів у вирішенні проблеми і розуміти, що тільки спільними зусиллями можливо вирішити цю проблему.
- ✓ Готовність учасників конфліктної ситуації до визнання позиції іншого і його інтересів. Учасники повинні прийти до розуміння необхідності прийняття до уваги інтересів один одного, в іншому випадку їхні зусилля будуть спрямовані виключно на відстоювання власної позиції.

Наведена схема пошуку інтегративних рішень містить в собі загальну ідею вирішення протиріч, а не точний алгоритм дій, що можуть вар'юватися в залежності від типу конфліктної ситуації.

Вибір конкретної стратегії конфліктної поведінки залежить від типу конфлікту. Характер врегулювання конфліктів інтересів визначається

можливостями їх сумісності. Якщо інтереси учасників конфліктної ситуації визнаються як несумісні, можливі тільки компромісні рішення – домовленість на засадах поступок. Якщо інтереси учасників конфліктної ситуації сумісні, можливий пошук інтегративних рішень, варіантів, що задовольняють інтереси обох сторін.

Конфлікти на засадах розбіжностей, що стосуються засобів досягнення цілей або правил і норм взаємодії, підлягають врегулюванню через узгодження уявлень і норм. Узгодження може здійснюватися на основі компромісу, формулювання нових норм, пошуку інших, взаємоприйнятних варіантів рішення тощо.

*Вирішення конфліктних ситуацій.* Варіанти вирішення конфлікту:

- ✓ перетворення ситуації;
- ✓ трансформація образів ситуації – переструктурування наявних мотивів, цінностей, установок;
- ✓ повне вирішення – усунення протиріччя;
- ✓ часткове вирішення – усувається конфліктна поведінка, але спонукальні мотиви зберігаються і лише стримуються. Часткове вирішення відбувається за умови незацікавленості сторін у продовженні конфліктних дій, хоча прагнення досягти мети у них залишається (заборони, санкції).

*Наслідки конфлікту:*

*Функціональні наслідки* виникають у разі вирішення протиріччя. Фактично це вирішення проблем: збільшення прихильності до співпраці, зменшення синдрому покірності, підвищення ефективності прийняття рішення.

*Дисфункційні наслідки* виникають у разі деструктивного протікання конфлікту, якщо не знайдений ефективний спосіб управління конфліктами:

- ✓ незадоволеність, поганий стан учасників конфлікту;
- ✓ зменшення схильності до співпраці в майбутньому;
- ✓ посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами при сильній відданості своїй групі;

- ✓ формування уявлення про інше як про «вороже», уявлення про власні цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони як негативні;
- ✓ згортання, скорочення спілкування;
- ✓ збільшення ворожості;
- ✓ надання більшого значення перемозі, ніж вирішенню проблеми. Емоційні наслідки деструктивного конфлікту ( за умови неправильного вирішення або придушення): тривога, безпорадність, сум'яття, самотність, заперечення, високий артеріальний тиск, втома, млявість, прихований гнів, низька продуктивність праці, хвороба.

*Значення організаційного конфлікту.* Конфлікти часто сприймаються як зло в житті організації, тому що створюють напружені стосунки в колективі, переключають увагу працівників з потреб виробництва на «з'ясування стосунків», негативно позначаються на їхньому нервово-психічному стані. Однак, конфлікт є умовою розвитку організації.

Дослідження ролі організаційного конфлікту дозволило виявити такі його функції.

- ✓ Утворення групи, встановлення і підтримання нормативних та фізичних параметрів групи.
- ✓ Встановлення і підтримка стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних стосунків, інтеграція та ідентифікація, соціалізація та адаптація як індивідів, так і груп.
- ✓ Отримання інформації про навколишнє середовище.
- ✓ Створення та підтримка балансу сил, зокрема влада, соціальний контроль.
- ✓ Нормотворення.
- ✓ Створення нових соціальних інститутів.
- ✓ Діагностика порушення функціонування організації.
- ✓ Зростання самосвідомості учасників конфлікту.

Управління конфліктом вимагає від керівників високої компетентності не тільки в організаційно-економічних та юридичних питаннях управління, але і в



спеціальних психологічних знань. Конфліктна компетентність керівника включає (Петровська, 2007):

- ✓ знання психологічних закономірностей виникнення та розвитку конфлікту;
- ✓ розвинену здатність до соціально-психологічної рефлексії;
- ✓ здатність до емпатії;
- ✓ здатність до децентрації – вміння побачити ситуацію очима підлеглого;
- ✓ володіння стратегіями вирішення конфлікту;
- ✓ здатність до емоційної саморегуляції (емоційний інтелект).

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що таке конфлікт?
2. Доведіть, що не завжди конфлікт зло для організації.
3. Схарактеризуйте типи конфліктів.
4. У чому полягають об'єктивні засади конфлікту?
5. Опишіть структуру організаційного конфлікту.
6. Які основні стадії розвитку конфлікту?
7. Яка стратегія поведінки в конфліктній ситуації найбільш ефективна? Чому?
8. У чому полягає сутність інтеграційного підходу до вирішення конфлікту?
9. Які позитивні функції може виконувати організаційний конфлікт?
10. Визначіть найбільш часті перешкоди до ефективного вирішення конфлікту.
11. У чому полягає конфліктна компетентність керівника?

### ***Практичні завдання***

*Завдання 1.* Запропонуйте конфліктну ситуацію, в якій стратегією поведінки одного з учасників було б:

- ✓ домінування;
- ✓ ухилення;
- ✓ співробітництво;
- ✓ пристосування;

✓ компроміс.

*Завдання 2.* Пройдіть тест К. Томаса. Проаналізуйте результати. Згадайте випадки з власного життя, коли ви використовували кожен із способів поведінки в конфліктній ситуації. Який спосіб поведінки у вас переважає? Який варто розвивати?

*Завдання 3.* Згадайте ситуації, з приводу якої у вашій студентській групі є протиріччя. Обговоріть цю ситуацію, скориставшись правилами конструктивних переговорів: проясніть позиції сторін; переформулюйте позиції сторін у термінах їхніх інтересів; знайдіть рішення, що задовольняє інтереси обох сторін.

## КОНТРОЛЬНІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

А. Психологічні тестові завдання, пропонуються до виконання з метою визначення особистісних характеристик: <http://psi.webzone.ru/>

Б. Дидактичні тестові завдання пропонуються до виконання для проміжного контролю:

### *I. Доповніть пропущене.*

1. Імідж - це ...
2. Оціночний компонент емоційно забарвлених відносин позначається терміном...
3. Невербальна мова включає ...
4. Через стереотипи ми часто маємо про інших людей ... уявлення.
5. Для ефекту особистої чарівності значимі ...
6. Важливими складовими іміджу є ...
7. Самопрезентація - це ...
8. Наше сприйняття інших людей засноване на враженнях, на які часто впливає ефект ... коли домінує якась одна риса особистості, або ефект ... що виражається в тому, що наші перші враження найбільш ...
9. Каузальна атрибуція полягає в тому, що ...
10. Основними помилками каузальної атрибуції є ...

### *II. Виберіть один або декілька правильних відповідей*

1. Лідер:
  - а) висувається стихійно, знизу;
  - б) способи впливу, що застосовуються переважно адміністративні;
  - в) психологічний феномен;
  - г) призначається або обирається зверху;
  - д) відноситься до системи неформальних відносин.

2. Керівник:

- а) висувається стихійно, знизу;
- б) способи впливу, що застосовуються переважно адміністративні;
- в) психологічний феномен;
- г) призначається зверху;
- д) відноситься до системи неформальних відносин.

3. Авторитарний стиль управління передбачає, що:

- а) рішення приймаються на засадах колегіального обговорення;
- б) керівник не дає вказівок;
- в) рішення приймаються одноосібно;
- г) за реалізацію пропозицій відповідають керівник і підлеглі;
- д) справи у групі йдуть самі по собі.

4. Ліберальний стиль управління передбачає, що:

- а) рішення приймаються на основі колегіального обговорення;
- б) керівник не дає вказівок;
- в) рішення приймаються одноосібно;
- г) за реалізацію пропозицій відповідають керівник і підлеглі;
- д) справи у групі йдуть самі по собі.

5. Демократичний стиль управління передбачає, що:

- а) рішення приймаються на основі колегіального обговорення;
- б) керівник не дає вказівок;
- в) рішення приймаються одноосібно;
- г) за реалізацію пропозицій відповідають керівник і підлеглі;
- д) справи у групі йдуть самі по собі.

6. Для моделі управління X характерно:

- а) постулат, що людина за природою ледача, байдужа до організаційних потреб;
- б) постулат, що люди здатні приймати на себе відповідальність, керувати власною поведінкою в організаційних цілях;
- в) жорстка субординація;
- г) жорсткий контроль ззовні за поведінкою персоналу;
- д) створення умов для досягнення власних цілей, спрямовуючи при цьому власні зусилля на досягнення організаційних цілей.

7. Для моделі управління Y характерно:

- а) постулат, що людина за природою ледача, байдужа до організаційних потреб;
- б) постулат, що люди здатні приймати на себе відповідальність, керувати власною поведінкою в організаційних цілях;
- в) жорстка субординація;
- г) жорсткий контроль ззовні за поведінкою персоналу;
- д) створення умов для досягнення власних цілей, спрямовуючи при цьому свої зусилля на досягнення організаційних цілей.

8. Для моделі управління Z (за У. Оучі) характерно:

- а) прийняття рішень на засадах консенсусу;
- б) відповідальність індивідуальна;
- в) відповідальність колективна;
- г) підвищена увага до людини та її сім'ї;
- д) швидке кар'єрне просування.

9. До ознак колективу як етапу розвитку групи відносять:

- а) початковий етап розвитку групи;
- б) розвиток групи в цілому і всіх її членів окремо;
- в) немає чіткої структури;
- г) члени групи об'єднані соціально значущою діяльністю;
- д) характеризується високим рівнем згуртованості.

10. Характеристиками дифузної групи як етапу групового розвитку є:

- а) початковий етап розвитку групи;
- б) низький рівень згуртованості;
- в) наявність чіткої структури міжособистісних відносин, загально групового лідера;
- г) високий рівень згуртованості;
- д) відсутність чіткої структури групи.

11. До феномену групової динаміки відносяться:

- а) темперамент членів групи;
- б) феномен групового тиску;
- в) процеси групової інтеграції;
- г) феномен лідерства;
- д) феномен соціалізації.

12. До видів ділового спілкування у діаді відносяться:

- а) проведення нарад;
- б) бесіда з керівником при прийом на роботу;
- в) виступ на конференції;
- г) обговорення виробничої проблеми з колегою або керівником;
- д) бесіда з одним працівником під час обідньої перерви.

13. До невербальних компонентів спілкування відносяться:

- а) проксеміка;
- б) атракція;
- в) екстралінгвістика;
- г) паралінгвістика;
- д) кінесика.

14. Зона соціально-ділового спілкування за Холлом становить:

- а) понад 400 см;
- б) до 45 см;
- в) 45-120 см;
- г) 120-400 см;
- д) 5 м.

15. Актуалізатор:

- а) орієнтований на взаємодію з людьми;
- б) прагне використовувати людей у власних цілях;
- в) прагне контролювати інших;
- г) відрізняється щирістю почуттів;
- д) розуміє себе та інших.

16. Маніпулятор

- а) орієнтований на взаємодію з людьми;
- б) прагне використовувати людей у власних цілях;
- в) прагне контролювати інших;
- г) відрізняється щирістю почуттів;
- д) розуміє себе та інших.

17. Знання механізмів каузальної атрибуції може допомогти менеджеру:

- а) вирішувати виробничі завдання;
- б) розуміти причини власних невдач;
- в) розуміти, як люди пояснюють причини поведінки інших людей, їх мотиви;
- г) приймати рішення щодо кадрового просування підлеглих;
- д) покращувати відносини з керівництвом.

18. До видів соціально-психологічного впливу належать:

- а) ідентифікація;

- б) навіювання;
- в) емоційне зараження;
- г) емпатія;
- д) штраф.

19. До переліку одинадцяти потенційних обмежень менеджера за М. Вудкоком і Д. Френсісом входять:

- а) невміння керувати собою;
- б) невміння працювати з оргтехнікою;
- в) нечіткі особисті цілі;
- г) припинений саморозвиток;
- д) невміння вести ділову документацію.

20. Сміслова структура публічного виступу включає складові:

- а) текст;
- б) дійсні мотиви комунікатора;
- в) конспект виступу;
- г) мова, інтонація оратора.

21. Метою публічного виступу може бути:

- а) інформування;
- б) надання допомоги;
- в) демонстрація переваги;
- г) переконання;
- д) творча наснага;
- е) заклик до дії.

21. Підготовку до публічного виступу треба починати:

- а) з організації робочого простору;



- б) написання тексту промови;
- в) з'ясування мети виступу;
- г) складання списку запрошених.

23. Відсторонена комунікативна позиція найбільш ефективна, якщо метою виступу є:

- а) інформування;
- б) вираз протесту;
- в) переконання голосувати за певну пропозицію;
- г) зіставлення думок.

24. До структури СПК входять:

- а) когнітивний компонент;
- б) афіліативний компонент;
- в) емоційний компонент;
- г) пізнавальний компонент.

25. До факторів СПК відносяться:

- а) культура суспільства;
- б) заробітна плата;
- в) комфортність робочого місця;
- г) характер організаційних зв'язків;
- д) стиль керівництва.

## СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ

Знайдіть одне або декілька правильних рішень у наведених ситуаціях. Обґрунтуйте вибір.

*Завдання 1.* Молодий науковець пройшов конкурсне випробування у вищому закладі освіти де працює його знайомий. Він попросив знайомого розповісти колегам, що скоро до них прийде перспективний молодий фахівець, відповідальний, працьовитий, діяльний, легкий у спілкуванні. Які ефекти соціальної перцепції він вирішив таким чином використати?

- а) ореолу;
- б) Пігмаліона;
- в) первинності;
- г) новизни;
- д) Кассандри.

*Завдання 2.* Вчителька початкових класів Н. прийшла у школу в молодому віці. Відчуваючи себе наймолодшою і найменш досвідченою, вона прийняла роль підлеглої, старанно виконувала всі доручення, але не проявляла ініціативи. Через п'ять років роботи вона відчула, що досить досвідчена і здатна взяти на себе більш відповідальну роботу. Але до неї продовжували відноситися як до «нетями». Які ефекти соціальної перцепції вона може використати, щоб змінити ситуацію?

- а) плацебо;
- б) новизни;
- в) стереотипізації;
- г) каузальної атрибуції;
- д) первинності.

*Завдання 3.* Співробітник Р. з самого початку роботи у дослідницькій лабораторії університету проявив себе як талановитий молодий фахівець. Він відразу заслужив повагу і навіть любов керівництва, став швидко просуватися по службовій драбині, випереджуючи старших за віком колег. До того ж він володів привабливою зовнішністю, був легкий у спілкуванні, здавалося, неможливо знайти в цій людині будь-якої вади. Спочатку всі були у захваті від нього, прагнули до спілкування. Але чим яскравіше був його успіх, тим неоднозначніше відбувалося ставлення до нього колег: стали говорити, що насправді причина не в його талантах, а в тому, що йому складають протекцію впливові люди, що йому просто щастить і т. ін. Які механізми соціальної перцепції спрацювали?

- а) атракції;
- б) соціальної рефлексії;
- в) емпатії;
- г) каузальної атрибуції;
- д) фасилітації.

*Завдання 4.* Коли Т. увійшла до кімнати, де проходила співбесіда, вона побачила, що посередині кімнати стоїть великий масивний стіл, за яким сидить менеджер з персоналу. Навпроти столу, на відстані одного метра знаходилось крісло для кандидата. Т. відразу відчула незручність, боязко сіла на краєчок крісла, оскільки боялася в ньому «потонути». Сидіти було незручно, довелося напружити ноги і тулуб, до того ж дивитися на менеджера довелося знизу вгору. Вона постійно думала про те, як би сісти зручніше, і недовго відповідала на запитання. Результати співбесіди виявилися поганими, Т. не прийняли на роботу. Які правила організації простору були порушені менеджером?

- а) контакт очей;
- б) неприступний вигляд менеджера;
- в) дистанція;

- г) поза статусу;
- д) позиція конфронтації.

*Завдання 5.* Б. дуже хвилювався перед виступом на конференції. Напередодні він весь вечір вчив доповідь, поки не вивчив її напам'ять. Коли нарешті оголосили його ім'я, він стрімголов вибіг на сцену і з ходу, на одному диханні проговорив вивчене. Випаливши доповідь, він з полегшенням сів на місце. У перерві Б. почув розмову учасників конференції: «Ти зрозумів щонебудь з того, що торохтів цей Б.? По-моєму, він говорив не для нас, а для себе. А така цікава тема була заявлена!» Які правила публічного виступи порушив Б.?

- а) подання;
- б) контакт з аудиторією;
- в) облаштування простору;
- г) пауза перед початком мовлення;
- д) орієнтація на потреби слухачів (компонент «Ти»).

*Завдання 6.* Директор школи А. вважає, що рішення здатний приймати він один, тому що тільки він володіє всією необхідною інформацією. З підлеглими він тримається офіційно, зберігаючи дистанцію. Ніколи не приєднується до колективних чаювань і бесід. Помічає і карає співробітників за всі, навіть незначні провини. Коли він входить до вчительської все замовкають і демонструють заглибленість у роботу. Педагоги цікавлять його лише як виконавці, до їх особистих проблем він не проявляє інтересу, вважає, що особисте не повинно заважати справі.

- Який стиль управління проявляється у А.?
- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний.
- Яка модель управління в цій школі?
- а) X;

- б) Y;
- в) Z.

*Завдання 7.* Заступник директора з навчально-виховної роботи Н. вважає, що може багато в чому довіряти своїм колегам-педагогам. Перш ніж прийняти рішення, він намагається дізнатися про думку кожного, тому часто проводить всілякі наради. Він намагається якомога менше контролювати співробітників, частіше їх заохочувати. У спілкуванні з підлеглими легкий, допускає дружні бесіди, проявляє інтерес до особистого життя співробітників, вважаючи, що рішення особистих проблем підвищує працездатність педагогів.

✓ Який стиль управління проявляється у Н.?

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний.

✓ Яка модель управління в цій школі?

- а) X;
- б) Y;
- в) Z.

*Завдання 8.* Професійно-технічне училище ефективно працювало в структурі заводу. В умовах ринкових відносин воно відокремилося, але стиль управління і відносин як зовнішніх, так і внутрішніх практично не змінився. Поступово зменшився контингент учнів, почалися проблеми з працевлаштуванням випускників, училище опинилося на межі закриття.

✓ На якому етапі розвитку знаходиться заклад освіти?

- а) криза;
- б) підйом;
- в) стабільність;
- г) формування;
- д) розпад.

✓ Керівники якого типу необхідні закладу на цей момент?

а) NF;

б) SP;

в) SJ;

г) NT.

*Завдання 9а.* Молодий фахівець влаштувався на роботу в спортивну школу. В колективі панує атмосфера безвідповідальності, співробітники регулярно спізнюються на роботу, ухиляються від проведення повноцінних тренувань. За місяць роботи директор школи з'явився в колективі лише один раз. Про який стиль керівництва йде мова?

а) авторитарний;

б) ліберальний;

в) демократичний;

г) ситуативний;

д) розвиваючий.

*Завдання 9б.* Молодий фахівець старанно вчився в університеті, не пропускав заняття, завжди здавав заліки та іспити успішно. Прийшовши на роботу в цю школу, він був змушений тинятися без діла, пити чай і вести бесіди. Це викликало у нього дискомфорт. Який феномен обумовив виникнення дискомфорту?

а) реактивний опір;

б) когнітивний дисонанс;

в) соціальна інгібіція;

г) соціальна фасилітація;

д) атракція.

*Завдання 9в.* Молодий фахівець намагався завести розмову про те, що в колективі спортивної школи необхідно підвищити дисципліну, однак інші члени колективу через це перестали з ним розмовляти. Який феномен виник?

- а) феномен каузальної атрибуції;
- б) феномен нормотворення;
- в) феномен бумеранга;
- г) феномен неузгодженості;
- д) феномен групового тиску.

*Завдання 9 г.* Через деякий час молодий фахівець вирішив вести себе як всі і не висловлювати невдоволення, хоча і вважав це неправильним. Як називається такий спосіб поведінки в групі?

- а) ціннісно-орієнтаційна єдність;
- б) звикання;
- в) самостійність;
- г) зовнішній конформізм;
- д) внутрішній конформізм.

*Завдання 10.* Новий співробітник зіткнувся з жорстким стилем керівництва з боку керівника, це позначилося на результатах його діяльності. Через два місяці відносини з керівником налагодилися, керівник навіть став його хвалити. Яку якість проявив співробітник?

- а) консерватизм;
- б) конформізм;
- в) інтелектуальна експансія;
- г) незалежність;
- д) самостійність.

*Завдання 11.* Керівник школи на зборах колективу ставить питання про систематичне спізнення на роботу окремих співробітників. Він приймає

рішення про зняття муніципальної доплати з педагогів. Який метод впливу він використовує?

- а) емпатія;
- б) ідентифікація;
- в) негативне підкріплення;
- г) покарання;
- д) позитивне підкріплення.

*Завдання 12.* На думку завідувача кафедри, його співробітники мають певну мотивацію, здатні брати на себе відповідальність, готові управляти власною поведінкою. Вони прагнуть до досягнення цілей, що збігаються з цілями кафедри, здатні до самореалізації та самоконтролю. Яка модель управління в цьому структурному підрозділі?

- а) модель X;
- б) модель Y;
- в) модель Z;
- г) модель A;
- д) модель B.

*Завдання 13.* Педагоги школи відрізняються високою згуртованістю, спільністю цінностей, цілей. Всі педагоги відповідають за роботу в цілому, а не тільки за свою частину. Відзначається готовність до співпраці, відкритість. На якій стадії групової динаміки знаходяться педагоги школи?

- а) дифузна;
- б) асоціація;
- в) корпорація;
- г) колектив;
- д) номінальна група.



*Завдання 14.* У педагогічному колективі школи з'явилася молода вчителька. Вона скромна, привітна, старанна. Одна зі співробітниць дуже вороже стала до неї ставитися, одного разу в пориві люті сказала: «Ненавиджу молодих», чим довела її до сліз. Який психологічний механізм спрацював?

- а) механізм виникнення атракції;
- б) механізм каузальної атрибуції;
- в) механізм проекції;
- г) механізм зміщення мотиву на мету;
- д) механізм реатрибуції.

*Завдання 15.* Директор школи – людина, яка не тільки вирішує завдання організації освітнього процесу, але й має вплив на колег незалежно від рішення адміністративних питань. До його думки прислуховуються, з ним радяться. Який тип лідерства він демонструє?

- а) формальне;
- б) неформальне;
- в) харизматичне;
- г) і формальне, і неформальне;

*Завдання 16.* У зв'язку з реорганізацією кафедр відбулася зміна керівництва. Новий керівник успішно перейняв естафету управління, освітній процес організував добре. Однак, в колективі знизилася задоволеність працею, доручення стали виконуватися неохоче. Педагоги радяться не з керівником, а з одним педагогом, який став користуватися більшою популярністю. Який тип лідерства у цього керівника?

- а) формальний;
- б) неформальний;
- в) харизматичний;
- г) і формальний і неформальний;
- д) не є лідером.

*Завдання 17а.* На переговорах зустрілися два потенційних партнера. Один з них говорив по суті справи, надаючи необхідну інформацію, намагався висловлювати власні думки ясно і переконливо. Який вид спілкування використовувався?

- а) маніпулятивний;
- б) духовне;
- в) світське;
- г) ділове.

*Завдання 17б.* Другий партнер був дуже ввічливим. Говорив загальними фразами, не зачіпаючи ніяких конкретних питань предмету обговорення. Який вид спілкування він використовував?

- а) маніпулятивний;
- б) духовне;
- в) світське;
- г) ділове.

### **Ситуативні вправи**

*Перед Вами 10 ситуацій, узятих з реального життя. Прочитайте кожен ситуацію і вирішіть, яка фраза зі стовпчика праворуч найкраще розкриває прихований зміст висловлювань. Правильно обраний варіант дасть можливість продовжити щирі бесіду з умовним співрозмовником.*

#### **Ситуації (висловлення)**

#### **Варіанти фраз для підтримки розмови**

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Керівник проектної групи пояснює молодому працівникові, що треба дотримуватися встановлених правил, а не чинити на власний розсуд. Працівник роздратовано відповідає: „Ви закликаєте до творчості, а самі перешкоджаєте будь-якій ініціативі”</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) Чому Ви не радитеся зі мною, перш ніж щось розпочати?</li> <li>б) Ви не задоволені тим, що я роблю Вам зауваження?</li> <li>в) Очевидно, мені потрібно більше вчити Вас.</li> <li>г) Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен робити хтось інший?</li> </ul> |
|---|--|

2. У бесіді з керівником молода робітниця скаржилася на труднощі в колективі. Наприкінці бесіди вона сказала: „Багато хто, кого я вважала друзями, виявилися зовсім не тими, за кого я їх приймала”. Потім, поміркувавши, додала: „Може, я занадто багато очікую від тих, з ким близько спілкуюся?”
- а) Ви думаєте, що треба піти з колективу?  
 б) Коли пізнаєш людей ближче, утрачаєш до них інтерес.  
 в) Вам здається, що не слід очікувати від людей досить багато?  
 г) Ви думаєте, що якщо підете, то Ваші проблеми будуть розв’язані?
3. Сорокап’ятирічний чоловік із захопленням вигукує: „Я працював у багатьох організаціях. Зрештою, я зрозумів, що краще, ніж це місце, мені й бажати не слід”
- а) Ви багато очікуєте від цієї організації?  
 б) Вам, очевидно, не подобалися попередні місця.  
 в) Дивлячись як порівнювати.  
 г) Ви, ймовірно, довго на одному місці не працювали.
4. Тридцятирічний чоловік говорить своєму начальникові: „Я не боюся роботи: хоча, щоправда, не всяка робота мені подобається. Робота, з якою впорається кожний, мені не по душі”.
- а) Ви думаєте, що здатні на більше?  
 б) Ви вважаєте себе здібнішим за інших?  
 в) Ви прагнете виділитися.  
 г) Ви вважаєте, що Вас недооцінюють?
5. Помічник, жінка середніх років, сказала, коли менеджер нагадав їй, що вже вдруге цікавиться про потрібний документ: „Адже ж я хочу зробити якомога краще. Ви ж знаєте, я не можу працювати абияк! Якщо тепер я не влаштуую Вас, скажіть мені про це”
- а) Ви нервуєте.  
 б) Ви відчуваєте, що до вас змінилося ставлення з боку начальника?  
 в) Ви вважаєте, що Вам стало важко тут працювати?  
 г) Чому Ви робите такі висновки?
6. У бесіді з керівником щойно призначений менеджер сказав: „З перших днів на новому місці мене
- а) Ви зрозуміли, що треба змінити режим роботи?  
 б) Ви розчарувалися в цій роботі?

захопив паперовий потік. Спочатку думалося: це від того, що я новачок, не опанував мудрості керування. Потім зрозумів, що напрям, який я очолюю, нашій справі не потрібен”

7. Один співробітник говорить начальнику: „Я не хочу працювати разом з Петуховим. Він ледар, занадто багато думає про себе, а сам скаржиться, що йому не допомагають. Мені набридло робити за нього роботу”
8. Молодий співробітник уже місяць працює в команді. Під час бесіди з керівником він сказав: „Я не знаю, чому, але я не почуваю себе повноправним членом команди. Усі приємні люди, однак вони якось замкнулися в тісне коло, я почуваюся чужим серед них. Можливо все це мені здається? Не знаю”
9. Менеджер з фінансування сказав своєму начальникові: „Я вже давно працюю на цій посаді і не пам’ятаю випадку, щоб мене змушували переробляти мій звіт. Ви перший, хто це зробив. Можливо, у звіті є якісь неточності, ніхто від них не застрахований. Але переробляти усе!..”
10. Молодого співробітника, що
- в) У Вас поганий настрій?  
г) Ви вважаєте, що Ви здатні на щось більше?
- а) Ви вважаєте, що Петухова треба підтягти?  
б) Петухов не хоче працювати з Вами, чи не так?  
в) Ви вважаєте, що Петухов вносить розлад?  
г) Ви думаєте, що Петухову краще піти?
- а) Чому б Вам не зробити їм щонебудь приємне?  
б) Вам не здається, що команда Вас не приймає?  
в) Здається, що Ви чимось не подобаєтеся членам команди.  
г) Ви думаєте, що вони повинні вважати Вас своїм?
- а) Ви вважаєте, що несправедливо змушувати Вас усувати помилки?  
б) Сподіваюся, Ви перевірили звіт перед тим, як показати його мені?  
в) Вам здається, що Вас обвинувачують за дрібні неточності?  
г) Ви вважаєте, що я занадто чіпляюся?
- а) Ви вважаєте, що допомоги Вам не

допустив брак, викликали для треба?  
пояснення. Увійшовши до б) Ви не вірите, що Вам допоможуть?  
керівника, він сказав: „Не в) Ви думаєте, що Вам будуть читати  
розумію, навіщо Ви викликали нотацію?  
мене. Я ні на що не скаржуся, крім г) Не робіть поспішних висновків.  
того, мене відірвали від роботи.  
Прощу Вас: не затримуйте мене,  
робота не виконується”

## ДОДАТКИ

### Додаток А.

#### ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Завдання виконуються з метою поглибленого практичного засвоєння теоретичного матеріалу.

1. Сформулюйте об'єкт і предмет психології управління.
2. Визначте основні управлінські функції.
3. Схарактеризуйте основні концепції теорії управління.
4. Виділіть особливості сучасної стратегічної концепції управління.
5. Визначте і проаналізуйте основні тенденції розвитку сучасної освіти.  
Визначте, як ці тенденції можуть відбиватися на формуванні кар'єри сучасного менеджера освіти.
6. Визначте роль і завдання психології управління в практиці сучасного менеджменту.
7. Виділіть основні ознаки організації.
8. Виберіть певну країну і проаналізуйте національні особливості менеджменту, характерного для цієї країни.
9. Визначте значення формальної і неформальної структури груп для ефективної діяльності групи.
10. Схарактеризуйте традиційний підхід до стилів управління.
11. Складіть соціально-психологічний портрет керівника.
12. Складіть приватне резюме для вступу на роботу.
13. Розкрийте основні підходи до прийняття рішень.
14. Опрацюйте методи організації групової дискусії.
15. У процесі аналізу конкретних ситуацій виділіть основні моделі поведінки на переговорах.
16. Розкрийте основні соціально-психологічні проблеми переговорів.

17. Розкрийте структуру, функції і засоби ділової бесіди.
18. Проаналізуйте структуру міжособистісного конфлікту.
19. Схарактеризуйте основні стратегії поведінки людей у конфліктних ситуаціях, визначте їх адекватне застосування в тих чи інших управлінських ситуаціях.
20. Чому переговори вважаються найбільш ефективним способом вирішення конфліктів? Обґрунтуйте свою позицію.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ****ТЕМИ ЕСЕЇВ, РЕФЕРАТІВ, НАВЧАЛЬНИХ ТЕЗ ДОПОВІДІ**

1. Психологічні засади управлінських функцій.
2. Психологічні засади сучасної організації.
3. Співвідношення понять «керівник», «лідер», «авторитет».
4. Мотивація працівників як чинник ефективного управління.
5. Типи поведінки в конфліктній ситуації.
8. Роль комунікативних процесів в управлінні.
9. Психологічні та організаційні передумови неефективного управління.
10. Структура організаторських здібностей.
11. Критерії оцінки виконавської діяльності.
12. Психологічні типи виконавців.
13. Вплив особистісних якостей керівника на реалізацію управлінських функцій.
14. Основні стратегії управлінської взаємодії.
15. Роль невербального спілкування в організації.
16. Психологічний вплив у процесі керівництва.
17. Проблема ефективності стилю управління.
19. Проблема адаптації співробітника в організації.
20. Ефективність стратегій поведінки в конфліктній ситуації.
21. Психологічний інструментарій забезпечення професійно-етичного стандарту управлінської діяльності менеджерів освіти.
22. Психологічні механізми забезпечення ефективного управління закладом освіти.
23. Психологія і етика ділового спілкування.
24. Психологія конфлікту та засоби його подолання.
25. Деструктивні прояви менеджерів освіти у професійній діяльності.



26. Особистісний потенціал менеджерів освіти та засоби його розвитку.
27. Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності менеджерів освіти.
28. Лідерство та формування команди у професійній діяльності менеджерів освіти.
29. Засоби виходу із стресових ситуацій та протидія професійному вигоранню.
30. Психологічний інструментарій забезпечення професійно-етичного стандарту управлінської діяльності менеджерів освіти.
31. Психологічні механізми забезпечення ефективного управління закладу освіти.
32. Психологія і етика ділового спілкування.
33. Психологія конфлікту та засоби його подолання.
34. Деструктивні прояви менеджерів освіти у професійній діяльності.
35. Особистісний потенціал менеджерів освіти та засоби його розвитку.
36. Ефективне спілкування та взаємодія у професійній діяльності менеджерів освіти.
37. Лідерство та формування команди у професійній діяльності менеджерів освіти.
38. Засоби виходу із стресових ситуацій та протидія професійному вигоранню.
39. Психологія управління як прикладна галузь науки, її зв'язок з іншими науками.
40. Виникнення та становлення психолого-управлінської думки.
41. Психолого-соціологічні теорії європейського менеджменту.
42. Теорії та практика психології американського менеджменту.
43. Інженерна психологія в класичному менеджменті.
44. Практика японського менеджменту.
45. Розвиток психолого-управлінської думки в Україні.

## ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Основні напрями досліджень в психології управління.
2. Моделі управління X, Y, Z, їх характеристика.
3. Соціально-психологічні механізми та методи управління поведінкою людей.
4. Складові та функції діяльності керівника.
5. Стилi керівництва. Области ефективного застосування різних стилів керівництва.
6. Керівник і лідер. Теорії походження лідерства.
7. Особистість керівника. Соціально-психологічні характеристики особистості керівника та особистісні типології менеджерів.
8. Обмеження особистісної ефективності керівника.
9. Імідж керівника. Методи управління особистим іміджем.
10. Виконавська діяльність та її соціально-психологічні характеристики.
11. Психологічні типи виконавців.
12. Методи управління виконавцями різних психологічних типів.
13. Мотивація працівників. Теорії мотивації персоналу.
14. Види управлінської мотивації.
15. Організація як група. Типи груп в організації.
16. Управління процесами групової динаміки в організації.
17. Механізм групового тиску. Типи реакцій на груповий тиск.
18. Психологічний клімат колективу.
19. Форми і принципи управлінського спілкування.
20. Психологічний контакт в управлінському спілкуванні.
21. Невербальні засоби спілкування, їх застосування в управлінському спілкуванні.
22. Психологія ефективного переговорного процесу.
23. Технологія проведення нарад.

24. Технологія публічного виступу.
25. Ділова бесіда як форма управлінського спілкування.
26. Стилi спілкування та їх використання в управлінському спілкуванні.
27. Маніпуляція в управлінському спілкуванні.
28. Поняття комунікативної компетентності. Рівні комунікативної компетентності.
29. Міжособистісний конфлікт в управлінському спілкуванні.
30. Інтеграційний підхід до вирішення конфлікту.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ РЕФЕРАТУ, ЕСЕ, ТЕЗ ДОПОВІДІ

### *Методичні вказівки щодо оформлення реферату*

1. Творча робота виконується на стандартних листках формату А-4, чорнилом одного кольору (синє або чорне). Поля: зверху, знизу – 2 см, зліва – 3 см, справа – 1,5 см. ( Бажано комп'ютерний набір).

2. Кожен розділ розпочинається з нової сторінки(!). Новий підрозділ продовжується на тій сторінці на якій завершився попередній.

3. Назва підрозділу чи розділу в тексті має відповідати його ж назві в змісті. Бажано дотримуватися й специфіки шрифтового оформлення (розмір шрифту, курсив, підкреслення тощо).

4. Коли здійснюється написання нового (!) розділу з нової сторінки, то спочатку

перепишують загальну назву розділу, а під ним розписують назву першого підрозділу. В подальшому перепишують із змісту лише назву підрозділів й наповнюють їх відповідним текстом.

5. Між назвою розділу (підрозділу) та основного тексту повинен бути відступ в один рядок, натомість, як між назвою розділу та підрозділу відступ непотрібний.

6. Нумерація сторінок творчої роботи є наскрізною. Розпочинають з титульної сторінки, яку рахують, але номер сторінки на ній не ставлять, це ж стосується й “Змісту”. Зі “Вступу” вже ставлять номер сторінки (переважно це 3–4 номер сторінки в залежності від кількості сторінок на які розтягнувся “Зміст” ). Якщо в тексті творчої роботи є вклинення таблиць картосхем, зарисовок, які займають цілу сторінку, то вони також рахуються й їм присвоюється той номер сторінки, де вони розташовуються за текстом реферату. Нумерація сторінок здійснюється внизу справа або зверху справа.

7. У „Змісті” творчої роботи в кінці кожного підрозділу проставляється номер сторінки на якому він розпочинається.

8. Кожен розділ завершується коротким висновком.

9. Загальний висновок повинен бути лаконічним і наскрізно відображати зміст роботи, відповідаючи назві теми самостійної роботи чи індивідуального завдання.

10. Посилання на джерела та використану літературу подавати по ходу висвітлення питання з вказівкою їх номера та сторінки, наприклад [1, с. 10–11] .

11. Оформлення джерел та літератури, здійснювати відповідно до затверджених вимог: спочатку подаються вітчизняні джерела, потім зарубіжні, в кінці інтернет-джерела, за вимогами ДСТУ 2015.

### **Рекомендації щодо написання есе**

Слово “есе” походить від французького “essai” і означає “нарис, проба, спроба”. Власне кажучи, есе – це те ж саме, що і нарис. У тому чи іншому вигляді есе зустрічається ще в античних авторів – Платона, Орігена, Тертулліана та інших. У Середні віки можна виділити Майстера Екхарта і Мартіна Лютера, які викладали свої думки у формі, дуже близькій сучасному есе. Визнаними авторами цього виду літературного твору багато літературознавці схильні вважати знаменитого француза Мішеля Монтеня, який в 1580 році опублікував свою роботу під назвою “Les essais” (“Досліди”) і не менш знаменитого англійця Френсіса Бекона, який назвав свої книги 1597, 1612 і 1625 рр.. “Essays”. А в 1609 році англійським письменником Беном Джонсоном було вперше використано слово “есеїст” (“essayist”). Надалі в цьому жанрі писали такі великі майстри, як Вольтер і Дідро у Франції, Гердер і Лессінг у Німеччині, Аддісон, Філдінг і Стіл в Англії. Треба відзначити, що нарис набув найбільшого поширення саме в англійській літературі XIX-XX ст. До нього неодноразово зверталися такі письменники, як Карлейль, Хезлітт, Арнолд, Бірбом, Честертон.

У ХХ столітті есеїстика досягла свого розквіту. Досить згадати імена лише небагатьох письменників, щоб зрозуміти, якою популярністю користувався в той час цей жанр. Це Бернард Шоу, Ромен Роллан, Герберт Уеллс, Джордж Оруелл, Томас Манн, Андре Моруа, Жан-Поль Сартр.

Слід відзначити, що такі видатні майстри різних епох, як А. Н. Радищев, А. І. Герцен, Ф.М. Достоевський, В.І. Іванов, Д.С. Мережковський, Андрій Білий, В.В. Розанов, І. Еренбург, Ю. Олеша, В. Шкловський, К. Паустовський з успіхом користувалися цим коротким і ємним жанром.

Як пишеться есе? Для початку вибирається певна тема, про яку треба розповісти, так би мовити, широкому загалу. Далі у вільній формі викладаються думки щодо того чи іншого питання. Відзначимо, що есе не може претендувати на вичерпне трактування предмета, це всього лише думки та точка зору автора на предмет. Ще одна важлива деталь – есе не повинно бути великим за обсягом – це малий літературний жанр.

Есе являє собою новий, суб'єктивно забарвлений погляд на предмет і має зазвичай публіцистичний, науково-популярний, філософський, літературно-критичний, історико-біографічний або нерідко навіть просто белетристичний характер. Найчастіше есе пишеться дещо у розмовному стилі з рясним вживанням афоризмів, метафор та інших різних фігур мови, тобто досить образно. Нарис відрізняється суб'єктивізмом суджень, це такий жанр літературних творів, в якому на першому плані особистість автора. Саме в нарисі і в есе автор може повною мірою розкрити свою особистість, а також спосіб вираження думок. Есе являє собою абсолютно вільну точку зору на ті чи інші питання. Скажімо так – це повний простір для думки в дещо обмежених обсягах. Обсяги, звичайно, можуть бути будь-якими, але тоді це буде вже не есе. Подібний же нарис вчить коротко і водночас ємно висловлювати свою точку зору на предмет. Тому девізом есе може слугувати Чеховське: “стислість – сестра таланту”.

## Методичні вказівки щодо оформлення тез доповіді

Обсяг 2-3 стор. формату А-4 у текстовому редакторі Microsoft Word for Windows 2010.

Формат А4. Всі поля – 20 мм. Шрифт – Times New Roman. Розмір шрифту – 14 pt. Інтервал – полуторний. Вирівнювання тексту – по ширині.

Автоматичну нумерацію, перенесення, рисунки, формули, таблиці рекомендується не використовувати. Необхідно розрізняти символи «дефіс» і «тире».

Матеріали розміщуються в такій послідовності:

– ***резюме на мові тез:***

- прізвища, ініціали авторів, місто, країна;
- назва тез великими літерами;
- текст резюме (2-3 речення);

– ***резюме англійською мовою:***

- прізвища, ініціали авторів, місто, країна;
- назва тез великими літерами;
- текст резюме (2-3 речення);

– ***текст тез***

– ***література***

Літературні джерела (не більше 3) розміщуються в алфавітному порядку. Номер посилання розміщується в тексті в квадратних дужках. За необхідності вказуються конкретні сторінки (наприклад, [4, с. 12]).

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за достовірність наданої інформації, відповідність матеріалів нормам законодавства, моралі та етики, професійно-змістову коректність, правильність посилань на літературні джерела несуть автори.

### *Зразок оформлення тез доповідей*

**Іванов П. А.** (Одеса, Україна)

#### **ІНТЕРАКТИВНА СПРЯМОВАНІСТЬ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

У тезах обґрунтовано необхідність цілеспрямованого формування в майбутніх соціальних працівників інтерактивної спрямованості як складової професійної спрямованості.

**Ivanov P.** (Odessa, Ukraine)

#### **INTERACTIVE PURPOSEFULNESS OF SOCIAL WORKERS**

The article is based the necessity of purposeful forming of interactive purposefulness as the formation of professional tendency for the future social workers.

Необхідність у кваліфікованому спілкуванні з клієнтами висуває особливі вимоги до професійної підготовки майбутніх соціальних працівників, до форм і методів її здійснення тощо.

Як відомо, «інтерактивний» означає заснований на взаємодії; інтерактивність – діяльність, що має чітко виражену соціальну спрямованість; інтеракція – характеристика діяльності, в якій беруть участь два або більше суб'єктів; відпрацювання тактики та стратегії взаємодії, організація спільної діяльності людей [1, с. 105].

#### **ЛІТЕРАТУРА // REFERENCES**

1. Сидоренко Т. І. Інтерактивна спрямованість як науковий феномен. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*. Запоріжжя, 2014. № 30. С. 3–11.

**ПРИ ВИКОНАННІ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ ПОТРІБНО ДОТРИМУВАТИСЯ ПРИНЦИПІВ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ, НЕ ДОПУСКАТИ АКАДЕМІЧНИЙ ПЛАГІАТ.**



## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### Основна література

1. Біла О. О. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. / заг. ред. О. Я. Чебикін. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 232 с.
2. Гура О.І , Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
3. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Либідь, 2004. 424с.
5. Кулініч І. О. Психологія управління : підруч. К. : Знання, 2011. 415 с.
6. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. 3–е изд. Москва : Политиздат, 1975. 304 с.
7. Леонтьев А. А. Психология общения: учеб. 2–е изд., испр. и доп. Москва : Смысл, 1997. 365 с.
8. Литвиненко І. С., Прасол Д. В., Теглівець Л. В. Психологія управління в освіті : метод. посіб. Вид. 2–е. Миколаїв : Арнекс, 2008. 104 с.
9. Прищак М.Д., Лесько О.Й Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL : [http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak\\_Mykola/Psykholohiia\\_upravlinnia\\_v\\_orhanizat sii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f](http://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizat sii.pdf?PHPSESSID=588303826f79914f2a24eba9e6f95c7f)
10. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. Человек и мир. 4–е изд. Москва – Санкт-Петербург. и др. : «Питер», 2003. 512 с.
11. Хаджирадева С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнева комунікація сучасного керівника : навч. посіб. Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.
12. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5–те вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 664 с.

## Допоміжна

1. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб. /заг. ред. Є. Р. Чернишевої. Київ, 2015. 116 с.
2. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с. URL : [http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/Спецкурс\\_в\\_%20ЕБ.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/Спецкурс_в_%20ЕБ.pdf)
3. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посібник. Київ : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.
4. Экспертный доклад 2015 г. Навигация изменений : роль лідера. Авторы: Дэвид Динвуди, Уильям Пасмор, Лора Квинн, Рон Рабин. URL : <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-ALeader-Role-RUS.pdf>
5. Котельников В. Лідерство: технологи достижения. URL : <http://www.cecsi.ru/coach/team.html>.
6. Магрет Расфельд, Штефан Брайденбах. Школа на старті. Мотивація до дії / Переклад з нім. Романа Чорнюка. Львів: Літопис, 2018. 136 с.
7. Маршалл Розенберг. Язык жизни. Ненасильственное общение. URL : [https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk\\_zhizni.\\_Nenasil%27stvennoe\\_obshchenie.pdf](https://www.e-reading.club/bookreader.php/112954/Yazyk_zhizni._Nenasil%27stvennoe_obshchenie.pdf)
8. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 266 с.
9. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ, 2007. 332 с.
10. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практик. та семінар. занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

- 11.Тейлор Ф. У. Принципи научного менеджмента / пер. с англ. М. : Контроллінг, 1991. 104 с.
- 12.Управление – это наука и искусство / Файоль А., Змерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. М. : Республика, 1992. – 351 с.
- 13.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность : в 2 т. / пер. с нем.; ред. Б. М. Величковский. Москва : Педагогика, 1986. Т. 1. 408 с.
- 14.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность : в 2 т. / пер. с нем.; ред. Б. М. Величковский. Москва : Педагогика, 1986. Т. 2. 392 с.
- 15.Як написати успішне есе : Методичні рекомендації до написання есе / Укл. Шендеровський К.С. URL : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=46>
- 16.Яккока Л. Кар'єра менеджера. М. : Прогресс, 1991. 384 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. <http://www.mon.gov.ua>
2. <https://www.president.gov.ua/>
3. <http://www.nbu.gov.ua>
4. <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. <http://www.metodichka.org>

Навчальне видання

**Постоян Тетяна Григорівна**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник