

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

Складановська М.Г.

Психологія управління

Навчальний посібник

Дніпропетровськ

ПДАБА

2017

Рекомендовано Вченою Радою Придніпровської державної академії будівництва та архітектури.

Складановська М.Г. Доц. каф. філософії та політології.

Психологія управління: Навч. посібник для студентів дистанційної форми навчання. Дніпропетровськ: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2017. – с.

В посібнику окреслено коло питань, необхідних майбутньому менеджеру, керівнику для ефективної організації роботи персоналу, керівництва колективом та самоорганізації. Надано методичні рекомендації для самостійної роботи з вивчення дисципліни „Психологія управління”. Посібник призначено для студентів дистанційної форми навчання.

Відповідальний за випуск: завідувач кафедри філософії та політології ПДАБА, проф. Білополий В.В.

© Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2017

Зміст.

Вступ.....	4
1. Психологія управління як наука	5
2. Особистість як об'єкт управління.	17
3. Стиль та соціально-психологічні проблеми керівництва.....	24
4. Психологія трудового колективу.....	40
5. Психологія ділового спілкування.....	51
6. Імідж керівника	64
7. Організаційна (корпоративна) культура	68
8 Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника.....	78
Література.....	87
Методичні вказівки щодо самостійної роботи з вивчення дисципліни «Психологія управління».....	91
Рекомендовані теми контрольних робіт	95
Контрольні питання до заліку	97

ВСТУП

Потреба в науково-психологічному обґрунтуванні діяльності людини особливо відчувається сьогодні, у період перебудови господарського механізму і суспільного життя в Україні. Психологічні знання стали необхідністю, предметом підвищеного попиту. Психологія поступово перетворюється з вузько академічного знання на життєво важливу і потрібну багатьом людям науково-практичну дисципліну.

У системі професійної підготовки майбутніх менеджерів в умовах вищого навчального закладу чільне місце посідає психологічна освіта.

Мета курсу – ознайомити студентів з психологічними проблемами, що виникають в процесі управління. В процесі управління в центрі уваги знаходиться людина. Сучасний менеджмент послідовно розгортається в сторону соціологізації і психологізації і потребує психологічного забезпечення. Психологія управління - це міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є дослідження і психологічне забезпечення вирішення проблем організацій в умовах ринкової системи господарювання.

Тема 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА

1. Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній.

2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.

3. Основні категорії та поняття психології управління.

1. Психологія управління - це відносно молода галузь науки. Виникла вона з домінуванням у суспільстві поняття „менеджмент”. Оксфордський словник англійської мови розкриває зміст цього терміна так: спосіб, манера спілкування з людьми, мистецтво керування.

Американський теоретик менеджменту П.Друкер підкреслює, що сучасний менеджмент – це специфічний вид управлінської діяльності, мета якого навчити людей здатності оптимально взаємодіяти, надати їх зусиллям ефективність, розвиваючи потенційні здібності. Німецькі фахівці В.Зігерт і Л.Ланг дійшли висновку, що „менеджмент – це таке керування людьми, яке дозволяє гуманним, економним і раціональним шляхом виконати завдання, що стоять перед організацією”.

Таким чином, управління (менеджмент) – це не просто керування бізнесом, а керування ним шляхом філігранної роботи з людьми.

Успішний розвиток економіки Японії, Німеччини, Південної Кореї, США протягом тривалого періоду спонукав учених і практиків уважно дослідити механізм і причини, за рахунок яких забезпечується висока ефективність виробництва в цих країнах. Аналіз показав, що в центрі концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації.

Виходячи з цієї концепції всі системи управління спрямовані на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб кожен із них максимально був задіяний у процесі виробництва і прагнув процвітання своєї організації.

Сучасна зарубіжна модель управління така:

1. Персонал організації.

2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.

3. Стил ь і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.

4. Довгострокові цілі розвитку.

Тобто сучасне управління, як бачимо, послідовно спрямовується в бік психологізації.

Зародження психології управління припало на початок ХХст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень за розвитком і наслідками керування, відповідних узагальнень.

Психологія управління — галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.

Заснована на ґрунті психологічних дисциплін, ця галузь науки функціонує та розвивається в нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософією, соціологією, політологією, педагогікою та ін.), так і з тими, які сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю. Але особливими є її взаємозв'язки із психологічними дисциплінами (рис.1.1):

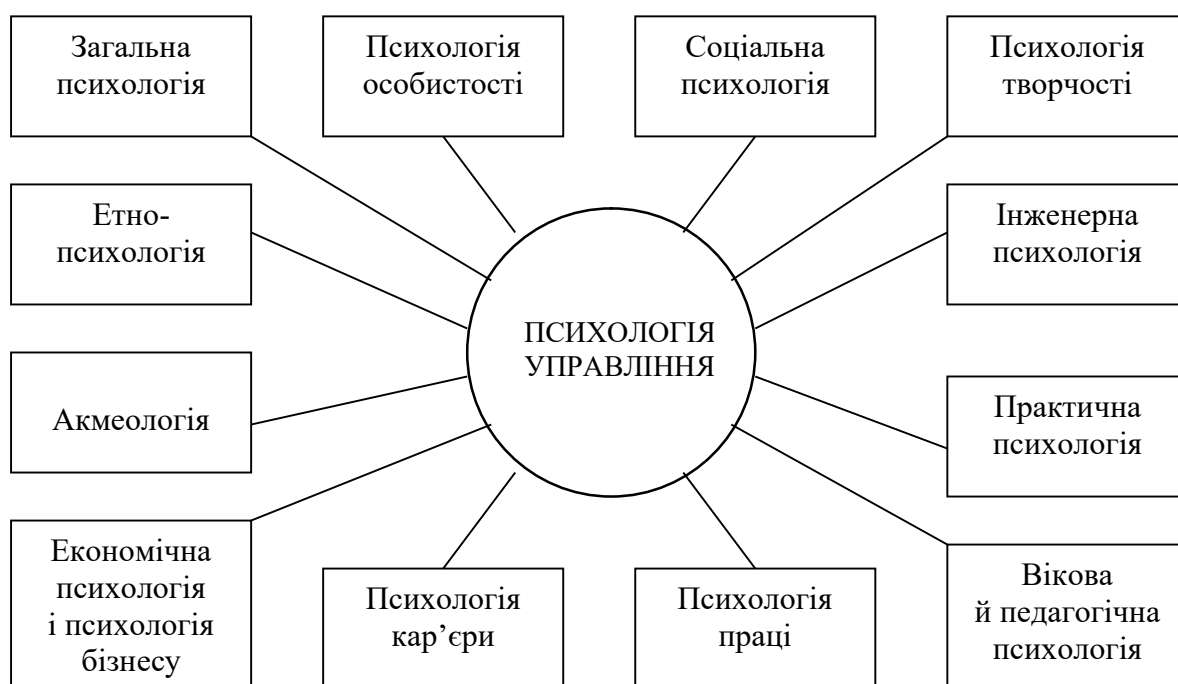


Рис.1.1. Схема міждисциплінарних зв'язків психології управління

Багато принципів психології управління взяті із *загальної психології* — напряму, який вивчає універсальні положення для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює базові теорії. Особливу цінність для психології управління мають засади загальної психології, які описують характер, здібності, функціонування психічних процесів людини (волі, емоцій, уявлень тощо).

Психологія особистості як наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру людини, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ «Я», життєвий шлях. Застосовуючи ці набутки, можна визначити особистісно-індивідуальні передумови ефективної управлінської діяльності, виробити типологію керівників і науково обґрунтовані методики діагностики їх особистісних рис.

Важливі для психології управління принципи, методологія, наукові надбання *психології творчості*, сферою інтересів якої є творчі здібності особистості й особливості їх реалізації, активізації творчого потенціалу, а також умови формування і розвитку творчих особистостей в організації. Суттєву роль для психології управління відіграє знання чинників і конкретних методик активізації творчого потенціалу особистості, групи, всього колективу організації.

Соціальна психологія, будучи сконцентрованою на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством загалом, а також дає конкретні методики дослідження цих феноменів і процесів. Водночас у трактуванні поняття «відносини» психологію управління цікавить управлінський аспект взаємодії, який у цій науці вважається одним із важливих факторів, що сприяють злагодженій діяльності колективу, організації (підприємства). Психологія управління аналізує різні аспекти поведінки працівника, групи тільки

в контексті функціонування організації (підприємства), у межах якої реалізовується управлінський процес.

Широкою є сфера взаємодії психології управління з *практичною психологією*, завдання якої передбачають вироблення конкретних методик і методичних прийомів, спрямованих на розвиток умінь ділового спілкування, взаємодії спеціалістів, керівників. Психологія управління застосовує її напрацювання на етапі створення й реалізації методик, процедур професійного відбору, добору кадрів, формування управлінських структур, особливо тих, чия робота пов'язана зі значним соціальним (відповідальність) та економічним (гроші) ризиком.

Акмеологія (грец. акме — вершина) — галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер суспільства. Психологія управління з досвіду акмеології бере основи щодо опанування секретів майстерності, формування психологічної готовності до ефективною та результативною управлінської діяльності. Найпомітніше виявляється їх зв'язок у вивченні рівня професіоналізму діяльності та спілкування.

Вікова психологія, яка зосереджена на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, корисна для психології управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості в різні періоди життя, що важливо для вибору форм і методів управлінської діяльності.

Педагогічна психологія як наука про психічні закономірності, принципи та внутрішню сутність навчання і виховання особистості особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

Із позицій *психології кар'єри*, для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз

психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує психологічні детермінанти й механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизації управлінського розвитку та ін. Застосовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності на різних етапах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

Пізнавальні можливості *психології праці* як галузі, яка вивчає особливості трудової діяльності та підготовки людини до праці, корисні для психології управління в оптимізації управлінських процесів і відносин в організації. Але на відміну від психології праці психологія управління досліджує не проблеми відповідності спеціаліста його професії, професійного відбору, професійної орієнтації, а відповідність працівника і його поведінки психологічному клімату організації.

За допомогою досягнень в *інженерній психології*, яка вивчає інформаційну взаємодію людини з технічними засобами, у психології управління розробляються конкретні методики виявлення стійких індивідуальних властивостей, інтенсифікації діяльності керівника в процесі прийняття управлінських рішень, оптимізації функціонального змісту управлінської діяльності.

Економічна психологія, предмет дослідження якої - психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності загалом, так і щодо конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку. Тісно пов'язана з економічною психологією *психологія бізнесу, підприємництва*, що зосереджує увагу на закономірностях та особливостях функціонування особистості в підприємницькій сфері, яка передбачає ініціативність, самостійність, відповідальність, зокрема майнову, здатність на ризик тощо.

Неоціненною є взаємодія психології управління з *етнопсихологією* (грец. *ethnos* — плем'я, народ) — наукою про психічні особливості, ментальність (особливість світосприйняття) народу, риси національного характеру. Адже у представників різних етносів існують свої усталені норми відносин, ділової поведінки, обміну інформацією тощо. Тому управлінська діяльність передбачає наявність у спеціалістів ґрунтовних знань і навичок поведінки під час міжнародних ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей. Не менш важливе регулювання ділової взаємодії в межах однієї етнічної групи. У сукупності все це — важливий чинник, здатний забезпечити оптимальну адаптацію суб'єктів управління в іноетнічному середовищі, під час взаємодії з іноетнічними партнерами, ефективне вирішення етнічних конфліктів в організації тощо.

Цим далеко не вичерпується багатогранна взаємодія психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки.

2. На основі психології управління, визначення її предмета, завдань, формування та розвиток методології вплинули економіка, наукове управління, кібернетика, соціологія, психологія праці, соціальна психологія.

У процесі конституювання психології управління як самостійної науки виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX — початок XX ст.).

3. Становлення психології управління як самостійної науки (20—30-ті рр. XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на елементарному рівні, поступово набули різнобічної наукової обґрунтованості.

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

Залежно від розуміння предмета психології управління виділяють основні об'єкти її вивчення, тобто носії явищ науки. Саме цим зумовлена особливість психології управління як наукового феномену. До конкретних об'єктів цієї дисципліни належать:

- психологія особистості в управлінні;
- феномен організації в управлінні;
- управлінська діяльність;
- управлінські відносини;
- взаємодія в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — інші керівники”, „керівник — організація” тощо.

***Об'єкт психології управління** — організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних однаковими інтересами та цілями, симпатіями та цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам певної установи.*

Норми, правила й вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми — управлінські, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення психології управління є відносини людей, які фінансово та юридично належать до самостійних організацій, об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю — моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Знання психології управління застосовуються для вирішення проблем управління діяльністю організації та її працівниками.

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють такі її інтегральні завдання:

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управлінської діяльності, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень.

2. Дослідження особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах „керівник — підлеглий”, „керівник — організація”, „керівник — інші керівники”, „організація — організація” в процесі управління.

3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. Аналіз умов, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації.

5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного виконання управлінських завдань та ін.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни „Психологія управління” та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

3. У процесі розвитку психології управління як науки поступово сформувалися її основні категорії, ключові поняття, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей. Система категорій цієї відносно молодій науки ще не завершена, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується

відповідна проблематика, а також – інші категорії. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп, які відповідають таким сутнісним параметрам:

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

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління теорія наукового управління, соціальна психологія управління та психологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту.

Поняття „менеджмент” буквально означає „керівництво людьми”, а в сучасній теорії та практиці соціального управління — це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливі вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття „управління” і „менеджмент” ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови „менеджмент” у перекладі - „управління”, „завідування”, „вміння володіти”, „керівництво”, „дирекція”, „адміністрація” тощо. Побутує думка, що поняття „менеджмент” вужче за поняття „управління” і позначає лише один із його видів, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності

керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі „керівники — виконавці”, враховуючи колективних суб'єктів управління. Інколи „менеджмент” трактують як керування колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

Отже, управління передбачає керування людьми й відносинами між ними в системі ділового спілкування та взаємодії, координацію й організацію їх діяльності, ефективне використання всіх засобів, спрямованих на виконання накреслених цілей і запланованих завдань організації раціональним, гуманним, економічним і правовим шляхом.

У психології управління активно вживаються терміни „менеджер” і „керівник”.

***Менеджер** (англ. *managment* — управління) — суб'єкт, який виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.*

У сучасних умовах менеджером є керівник структурного підрозділу, тобто середньої ланки управління (завідувач відділу, старший майстер тощо).

***Керівник** — особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності.*

Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники поняття „менеджер” і „керівник” ототожнюють.

Частовживаним у психології управління є термін „організація”, що має такі значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.),

об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління керівникові важливо чітко знати всі ці аспекти. Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чіткіше зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, способи впливу на підлеглих та мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозумінням.

У психології управління одним зі стрижневих є поняття „людський фактор” — усе те, що залежить від людини, її можливостей, бажань, здібностей тощо. Важливість позначуваного цим поняттям феномена зумовлена особливою роллю людини та її можливостей у процесі управління різними об'єктами (від малого підприємства, яке часто об'єднує невелику кількість людей, до концерну або корпорації). Чим складніша форма управління, тим вищі вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів (від сприйняття та уваги — до відповідальності за людське життя). Людський фактор дуже важливий там, де з особливою увагою ставляться до застосування психологічних та психофізіологічних рис людини.

Таким чином, психологія управління – це наука, яка дає суттєву допомогу в процесі досягнення поставлених цілей на основі творчості, здібностей, інтелекту, професійних знань і вмінь людей.

Контрольні питання та завдання

1. Укажіть місце психології управління як серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
2. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
3. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.
4. Дайте характеристику ключових понять та базових категорій психології управління.

Тема 2. ОСОБИСТІТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.

1. Особистість та її структура.
2. Поняття мотивації та її теорії.
3. Регулятори мотивації

1. У психологічній науці категорія „особистості” відноситься до числа базових понять. Але поняття „особистості” не є суцільно психологічним і вивчається всіма суспільними науками, у тому числі філософією, соціологією, педагогікою й ін. У чому ж складається специфіка вивчення особистості в рамках психологічної точки зору?

Найчастіше по особистістю розуміють людини в сукупності його соціальних і життєвих важливих якостей, придбаних їм у процесі соціального розвитку. Отже, до числа особистісних характеристик не прийнято відносити особливості людини, що зв'язані з генотипічною або фізіологічною організацією людини. До числа особистісних якостей не прийнято відносити якості людини, що характеризують особливості розвитку його пізнавальних психічних процесів або індивідуальний стиль діяльності, за винятком тих, котрі виявляються до людей і суспільства в цілому. Найчастіше в змісті поняття „особистість” включають стійкі властивості людини, що визначають значимі у відношенні інших людей учинки.

Структура особистості за Фрейдом.

Структура особистості по Фрейдю має три складові:

- „Воно” – найбільш примітивна матерія, що охоплює всьому уродженому, підлеглому предметові задоволення і нічого незнаюче про реальності;
- „Я” – свідомість. Додержується принципу реальності, виробляючи ряд механізмів, що дозволяють адаптуватися до середовища.
- „Понад - Я” – джерело моральних і релігійних почуттів, що контролює агент, продукт впливу вихідного від інших людей. Виникне в раннім дитинстві.

- „Воно” знаходиться в конфлікті з „Понад – Я”. Захисні механізми: заперечення;

- придушення внутрішніх імпульсів йдуть від „Понад – Я”;
 - раціоналізація способів розумного виправдання будь-яких учинків, що суперечать внутрішнім нормам;

- формування реакцій коли люди мотив неприємний для себе виражають у мотиві протилежного типу; проекція – приписування іншим людям своїх недоліків; інтелектуалізація спроба піти від загрозової ситуації шляхом абстракції;

- заміщення часткове задоволення неприйняттого мотиву морально припустимим способом.

Структура особистості за Платоном.

Підхід Платона розуміє під особистості якусь биосоціальну ієрархію структуру. Виділив наступні підструктури: спрямованість, досвід (знання, уміння, навички), індивідуальні особливості різних форм відображення (відчуття, сприйняття, пам'ять), об'єднані властивості поведіння. Недолік: загальна структура особистості інтерпретувалася як якась сукупність її біологічних і соціально обумовлених особливостей.

III. Знання, уміння, навички є основними ланками, що визначають трудову діяльність людини. У процесі праці не тільки народжується продукт праці I, але і він сам формується в праці. У трудовій діяльності – взаємозв'язок II і III.

II. Сприйняття усвідомлення почуттєве даного предмета і явища. Відчуття відображення окремої почуттєвої якості. Пам'ять психічний процес це запис, збереження і наступне відтворення минулого досвіду. Мислення – процес пізнавальної діяльності, що характеризується опосередкованими й узагальненими відображенням дійсності.

III. Темперамент індивідуально своєрідна властивість психіки, що

визначає динамікові психічної діяльності людини, що скрізь виявляються однаковою мірою. Характер сукупність стійких індивідуальних особливостей особистості, що складаються в діяльності і спілкуванні.

При розгляді структури особистості в неї звичайно включають здатності, темперамент, характер, мотивацію і соціальні установки. Здібності – це індивідуально стійкі властивості людини, що визначають його успіх у різних видах діяльності. Темперамент – це динамічна характеристика психічних процесів людини. Характер містить якості, що визначають відношення людини до інших людей. Мотивація це сукупність спонукань до діяльності, а соціальні установки – це переконання людей.

Крім цього, деякі автори включають у структуру особистості такі поняття, як воля й емоції. Справа в тім, що в структурі психічних явищ прийнято виділяти психічні процеси, психічні стани і психічні властивості. У свою чергу, психічні процеси підрозділяються на пізнавальні, вольові і емоційні. Таким чином, воля й емоції мають усі підстави для того, щоб бути розглянутими в рамках психічних процесів як самостійні явища.

Спрямованість особистості.

Сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність особистості, і щодо незалежних від наявних ситуацій називається спрямованістю особистості. Спрямованість визначає мети, що ставить перед собою людина, прагнення, що йому властиві, мотиви, відповідно до яких він діє.

Мотиви, або спонукальні причини поведінки, є, по суті, конкретними проявами потреб. Потреби усвідомлюються і переживаються людиною як нестаток у чому-небудь, незадоволеність чимось. При цьому виділяють потреби природні і духовні.

Пізнавальна потреба людини виявляється в інтересах, що являють собою його пізнавальну спрямованість на що-небудь, зв'язану з позитивним емоційним відношенням до нього. Інтереси характеризують по їхньому змісті, широті, стійкості і дієвості.

Істотним мотивом поведінки є також переконання – система мотивів особистості, що спонукають її надходити у відповідності зі своїми поглядами, принципами, світоглядом. У цілому, спрямованість особистості можна представити як систему її відносин до себе самої як особистості (спрямованість на себе); до інших людей і взаємодії з ними (спрямованість на взаємодію); до результатів і продуктів праці (ділова спрямованість).

2. Загальноприйнято, що в основі цілеспрямованої поведінки лежить мотивація – найчастіше прихована причина, що пояснює вчинки людини. Знання психології потрібні керівнику, щоб управляти людьми, не використовуючи грубі методи, а лиш мотивацію.

Існує велика кількість теорій мотивацій, проте жодна з них не може повністю пояснити причин поведінки. В більшості мотивація розглядається, як прагнення до задоволення потреб. Класифікація та аналіз впливу потреб на індивідуальну та групову поведінку – дуже важливий та необхідний етап вивчення проблеми активізації людського фактору.

Більшість теорій мотивації основані на пріоритетах, згідно з якими задовольняються потреби. Вважається, що людина, задовольняючи свої потреби, піднімається від нищих до вищих. Потреби змінюються з віком, соціальним положенням і під дією інших факторів.

Розрізняють первинні та соціальні потреби.

До первинних відносять фізіологічні потреби, що визначаються умовами життя та рівнем матеріального забезпечення, а також потребами в безпеці.

Соціальні потреби більш чисельні та різноманітні і представлені декількома недосить чітко розмежованими групами:

-потреби в належності до певного соціального середовища, в прихильності, любові, товариських відносинах;

-потреби в повазі, в авторитеті, самоповазі, почутті власної гідності та справедливої оцінки успіхів;

-потреби в самовираженні, які асоціюються з прагненням максимального використання своїх можливостей, в отриманні задоволення від своєї діяльності.



Піраміда потреб за А.Маслоу

В мотивації є всі групи потреб, але у кожного індивідуума, в той чи інший час, домінує одна група цілей та потреб, що призводить до переоцінки всіх пріоритетів діяльності.

Виявлення індивідуальної мотивації є досить важливою, але не достатньою інформацією, що необхідна для вироблення методів керування та форм стимулювання.

Мотивація також залежить культурного рівня індивіда та суспільства, яке його оточує. Вибір методів та форм психологічного керування та впливу на робітників слід орієнтувати на конкретну ситуацію, що склалася у підрозділі соціально-економічної системи. Також слід враховувати індивідуальні

особливості, потреби та прагнення членів колективу. Індивідуальний підхід – це основа нормального соціально-економічного клімату.

В теорії мотивації важливе місце посідає вивчення впливу групової поведінки на ефективність праці у промисловості.

3. На основі аналізу і узагальнення досліджень Герцберга та інших, англійські вчені М.Вудкок і Д.Френсіс зробили цікаву таблицю, яка допомагає застосовувати ідеї мотивації для стимулювання ефективної трудової поведінки.

Регулятори мотивації		
1. Робоча середа	2. Винагорода	3. Відчуття безпеки
<ul style="list-style-type: none"> • Робоче місце • Рівень шуму • Фонова музика • Ергономіка • Їдальня • Дизайн • Зручність • Чистота • Фізичні умови праці 	<ul style="list-style-type: none"> • Заробітна платня та інші виплати • Вихідні • Додаткові вигоди • Система медичного обслуговування • Соціальні проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> • Страх стати зайвим • Відчуття своєї належності до команди • Повага та схвалення від оточуючих • Прийнятний стиль керування • Стосунки з оточуючими • Обізнаність у ставленні до інших працівників компанії
Головні мотиватори		
4. Особистісний розвиток	5. Відчуття причетності	6. „Зацікавленість та виклик”

<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальність • Експериментування • Новий досвід • Можливість навчання 	<ul style="list-style-type: none"> • Володіння інформацією • Консультації • Спільне прийняття рішень • Комунікація • Представництво 	<ul style="list-style-type: none"> • Цікаві проекти • Розвиваючий досвід • Зростаюча відповідальність • Зворотній зв'язок • просуванням до цілі
--	--	--

Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте зміст поняття „особистість” та її структуру.
2. Визначіть поняття мотивації та ієрархію потреб особистості за А.Маслоу.
3. Які регулятори мотивації робітника Ви можете запропонувати в своїй організації?

Тема 3. СТИЛЬ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА

1. Лідерство: сутність та організаційне значення.
2. Основні концепції стилів керівництва.
3. Індивідуальний стиль керівництва та його гендерні особливості.

1. Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це *лідерство*, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика *«бути з тих, за ким слідує»* вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає *«бути з тих, кому довіряють»*.

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні *типи лідерів*:

- Природний (залежить від обставин та ситуації);
- Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);

- Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- Авторитетний (чітко бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні "авторитарність - демократизм".

Авторитарність - (від лат. *autoritas* - вплив, влада) - соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер-«демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер-«демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні.

2. Загальною рисою управлінської діяльності керівника є легітимне право диктувати свої волю, думку об'єкту керування через систему адміністративних, економічних, владних механізмів. Сутнісна відмінність управлінської діяльності від інших форм людської активності полягає у прийнятті соціально значимих, що торкаються інтересів багатьох людей, рішень і відповідальності за їхню правильність і ефективність перед власником. Аналіз загальних і приватних характеристик управлінської діяльності, а також впливу особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається поняттям «стиль керівництва».

Під *стилем керівництва* розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації складає певний діапазон для вибору керівником тієї чи іншої лінії службової поведінки стосовно підлеглих і вирішення службових завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника - його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

У стилі керівництва зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і унікальні, що відображують індивідуальні особливості професійності керівника.

Вони характеризують його поведінку не взагалі, а типове, стійке, інваріантне в ньому, що постійно виявляється в різних ситуаціях. Стиль керівництва характеризується комплексом прийомів і методів, що їх застосовує керівник у своїй практичній діяльності, серед яких можна відзначити, насамперед, наступні елементи: ініціатива, робота з інформацією, форма висловлювання, спосіб вирішення конфліктів, спосіб прийняття рішень, форма критики.

Для успішної роботи менеджера характерними є особливості у поведінці, бо він змушений часто діяти інтуїтивно, у залежності від ситуації. На відміну від видів виробничої діяльності (наприклад, роботи інженера, програміста), де характерним є раціональність, повторюваність та відносна сталість, у яких виконуються відповідні трудові операції, то для діяльності менеджера, навпаки, характерною є ірраціональність, випадковість, неочікувана багатоманітність та фрагментарність.

Стиль керівництва відображає сталі характеристики поведінки керівника, усталені способи його діяльності як і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, способом прийняття рішень, особливостями спілкування тощо. Кардинально змінювати стиль керівництва неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність менеджера, наприклад, до авторитарної, демократичної чи ліберальної форм поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу залежить від типу нервової системи. Разом з тим, стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, і більше того коригувати стиль керівництва необхідно. Менеджер має більше гарантій, якщо використовує достатній арсенал способів впливу на підлеглих.

Осмислення та класифікація стилів мають відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності. Нині існує кілька достатньо поширених концепцій стилів управління, що широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левіним у 1939 році і спиралася на наступні параметри: спосіб

прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва:

- **авторитарний**, характеризується зосередженням усієї влади у керівника, нав'язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;
- **демократичний**, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;
- **ліберальний стиль** (такий, що потурає, пасивний), характеризується слабо вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності і відмовою від влади на користь організації чи колективу.

Характерні риси класичних стилів керівництва

<i>критерії</i>	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
<i>Постановка цілей</i>	Визначає керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
<i>Розподіл завдань</i>	Всі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Встановлений певний порядок розподілення робіт	Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію
<i>Оцінка роботи</i>	Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, намагається безпосередньо приймати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
<i>Трудова атмосфера</i>	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
<i>Мотивація праці</i>	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	мінімальна

Авторитарний стиль. Керівник визначає мету і всю політику в цілому, розподіляє обов'язки, а також у більшості випадків вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює і виправляє виконувану роботу.

Автократичний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження і відповідальність, користується численними інструкціями і розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих.

Вважається, що використання авторитарних методів керівництва виправдано тільки у виняткових ситуаціях: організаційна криза, надзвичайні обставини і т. ін. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Звідси може походити волюнтаризм - прагнення реалізувати бажані цілі без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення суб'єкта до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і в цілому негативно впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені і скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства.

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливорює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта керування, слабких управлінських зв'язків в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Демократичний стиль здійснюється керівником, який виробляє директиви, команди і розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність - форма прийняття рішень, що враховує колективну думку і використовує метод колективного обговорення.

Функціональним контекстом демократичної форми управління є суб'єкт-суб'єктна взаємодія (співробітники усвідомлюють себе суб'єктами, а не об'єктами управління). Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер „ділиться” своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень (*партисипативний менеджмент*). Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення).

Але у демократичного стилю теж є недоліки, серед яких - нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи.

- *Вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера*

Виділяють стилі, що відображають специфічні відтінки управлінської взаємодії, а саме:

- **Диктаторський стиль** – керівник приймає максималістські рішення, не враховуючи думки підлеглих.

Такий стиль можна застосовувати дуже обережно і лише в надзвичайних ситуаціях. Він необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства чи при загрозі поглинання. У подібних випадках керівництво тільки так може відмовитися від методів, що не виправдали себе, і змусити людей працювати по-новому. Але якщо керівник компанії покладається винятково на диктаторський стиль, його зневага моральним духом і почуттями співробітників виявиться згубною у довгостроковій перспективі. Насамперед, страждає гнучкість організації, у співробітників зникає почуття відповідальності за якість своєї праці як тільки їх позбавляють можливості виявляти ініціативу, у них зникає відчуття особистої причетності до спільної справи.

- **Авторитетний стиль** — керівник мотивує підлеглих, пояснюючи їм, якою важливою для загальної справи є робота кожного з них, задає систему стандартів. Співробітники особливо віддані цілям і стратегії організації.

Такий стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи. Втім, незважаючи на усі переваги, керівник, який дотримується авторитетного стилю, не завжди досягає бажаних результатів, наприклад, якщо в команді працюють люди, більш фахово підготовлені, може бути зруйнована атмосфера рівноправності, на якій тримається ефективна робота команди.

- **Партнерський стиль.** Лідер-«партнер» досягає цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками. Люди, що подобаються один одному, діляться своїми ідеями і натхненням. Для колективу, що очолюється лідером-«партнером», характерною є довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Лідер-«партнер» обов'язково виражає визнання і подяку співробітникам за їхні трудові досягнення.

Партнерський стиль керівництва ефективний у всіх випадках, але особливо - коли важливо підтримати мир і злагоду, підняти моральний дух у колективі, налагодити спілкування чи відновити підірвану довіру. Однак, незважаючи на всі його переваги, спеціалісти не радять цілком покладатися на партнерський стиль. Його слабке місце - акцент на заохоченні. Може статися так, що ніхто не стане переробляти погану роботу. Оскільки керівники-«партнери» рідко радять, як зробити щось краще, працівникам доводиться до усього доходити самим. Більш того, якщо довіритися такому керівнику до кінця, та справа може скінчитися провалом. Напевно, саме тому партнерський стиль часто застосовується у поєднанні з авторитетним. Авторитетні лідери формулюють завдання і пояснюють, як їх виконувати. Але тільки коли вони беруть у союзники керівників-«партнерів» з їх чуйністю і турботою про кожного співробітника, поставлена мета точно буде досягнута.

- **Зразковий стиль** - лідер задає найвищі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися. Із завзятістю він прагне працювати швидко і якісно, і вимагає того ж від підлеглих, і, якщо вони не відповідають його вимогам, замінює їх іншими співробітниками.

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Бо такий керівник часто руйнує моральний клімат у компанії. Він вважає, що дає чіткі вказівки (хоча часто це зовсім не так), і упевнений, що всі самі знають, що і як робити, а якщо комусь потрібно щось пояснювати, виходить, цей співробітник профнездатний. У результаті замість того, щоб рухатися в заданому напрямку і якнайкраще робити свою справу, підлеглим доводиться «відгадувати» бажання начальника. Крім того, їм часто здається, що керівництво просто не довіряє їм і не хоче, щоб вони виявляли ініціативу. У підсумку робота стає рутинною.

Коли такий керівник раптом іде з компанії, співробітники, що звикли діяти за чітко визначеними правилами, почувуються безпомічними. Нарешті, у підлеглих такого начальника відсутнє відчуття причетності до загальної справи — їм ніхто не

пояснює, як їхня робота позначається на загальних результатах. Такий підхід є цілком доречним у ситуаціях, коли всі співробітники добре мотивовані, мають високу кваліфікацію і не мають особливої потреби в керуванні. Зокрема, цей стиль підійшов би лідерам, що очолюють кваліфікованих і мотивованих професіоналів, наприклад, вчених, юристів. З талановитою командою вони легко досягають мети.

- **Наставницький стиль.** Лідери наставники допомагають підлеглим побачити слабкі і сильні особистісні характеристики й адекватно оцінити свої перспективи. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокові цілі і допомагають їм досягати їх. Лідери-«наставники» мають чудову здатність делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві, сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай. Іншими словами, вони готові йти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, що буде придбаний у перспективі довгостроковій. Багато керівників визнають, що робота просто не залишає їм часу на навчання підлеглих, хоча іноді досить і декількох «наставницьких» бесід. Керівники, що ігнорують цей стиль, відмовляються від могутнього інструменту позитивного впливу і на клімат у компанії, і на продуктивність.

Хоча наставницький стиль орієнтований насамперед на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше рішення виробничих завдань, проте керівники-«наставники» домагаються гарних показників. Головним чином тому, що підтримують постійний діалог зі співробітниками і тим самим позитивно впливають на клімат. Підлегли не бояться експериментувати, коли упевнені, що начальник стежить за тим, як у них йдуть справи, і обов'язково вчасно і конструктивно оцінить їхню роботу. Також завдяки налагодженому діалогу з «наставником» вони знають, що чекає від них керівництво і як їхня робота вписується в загальну стратегію компанії. І оскільки «наставник» усім своїм стилем говорить співробітникам: «Я вірю у вас і чекаю від вас кращого, на що ви здатні», - вони часто відповідають на цей заклик і серцем, і розумом. Наставницький стиль

особливо ефективний, коли, наприклад, підлеглі, знаючи свої слабкі місця, хочуть навчитися краще працювати, розвивши в себе нові здібності. Отже, так найкраще керувати людьми, які хочуть, щоб їм допомагали. І навпаки, таким стилем керівництва навряд чи вдасться багато чого домогтися, якщо співробітники чинять опір змінам і не хочуть вчитися. У деяких компаніях оцінили позитивні сторони наставницького стилю, іноді навіть значна частина річних бонусів залежить від досягнень виконавчих директорів саме за розвиток успіхів їхніх безпосередніх підлеглих.

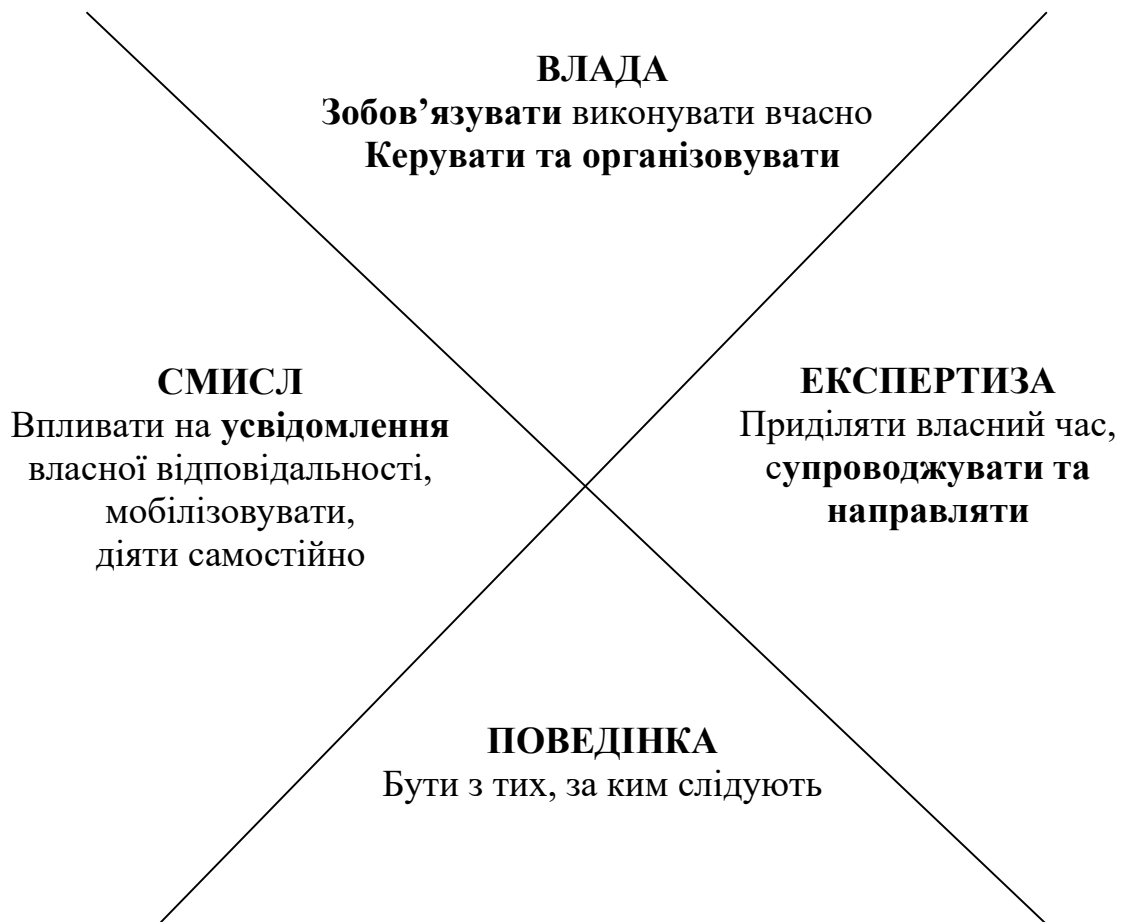
3. Висновки багатьох досліджень свідчать, що найкращий клімат і найвищі показники продуктивності спостерігаються в тих компаніях, керівники яких керують за допомогою чотирьох і більше стилів, особливо якщо серед них є авторитетний, демократичний, партнерський і наставницький. Успішні керівники вміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого в залежності від ситуації. Звичайно, стиль керівництва не вибирається механічно, формується, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників.

Засвоєння різних стилів вимагає від менеджера розуміння особливостей «емоційного інтелекту», на яких засновані стилі керування, та їх планомірного розвитку. Наприклад, лідер, який спирається на партнерський стиль керівництва, - людина товариська, здатна до співпереживання, що вміє налагоджувати особистісні зв'язки. Завдяки тій же здатності до співпереживання лідер-«партнер» розуміє, що відчувають його підлеглі, і чуйно реагує на їхні емоційні переживання, поліпшуючи тим самим взаєморозуміння, легко і природно встановлює стосунки між людьми. Отже, якщо менеджер є переважно «зразковим» лідером і хотів би освоїти партнерський стиль керівництва, йому необхідно вчитися співпереживати і, можливо, більш легко спілкуватися. І ще один приклад: лідер-«диктатор», який хоче керувати більш демократично, мусить розвивати в собі здатність до

співробітництва і спілкування. Деякі параметри «емоційного інтелекту» можна розвинути практичними вправами.

Ефективне використання влади має на меті впливати на поведінку інших у спосіб, що погоджений з потребами організації та потребами працівників.

Ефективний менеджер



Існують різноманітні методи впливу, за допомогою яких особи чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. Найбільш ефективними методами впливу вважаються раціональне переконання (використання логічних аргументів і фактів), натхненний заклик і консультації, а найменш ефективними – тиск (застосування вимог, загроз чи постійного нагадування) і легітимність (звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями). Таким чином, менеджери, які можуть ефективно впливати на поведінку інших, мають чітко розуміти важелі влади, а також справедливо їх застосовувати.

З метою досягнення цілей організації менеджер має „задіяти” особистісні здібності, мотиви та цілі людей у відповідності з вимогами управлінської праці, її режиму, завдань. Тому очевидним є те, що необхідною умовою сучасного управління персоналом є використання декількох каналів впливу, у тому числі і психологічного.



Гендерна типологія стилів керівництва.

Феномен гендеру виражає соціальну особливість статі людини на відміну від біологічної. В перспективі протиставлення стать/гендер відмінності між чоловіками і жінками розглядаються не як природні, біологічні або «сутнісні» статевої ідентичності, а як культурно приписані гендерні ролі. Саме соціально-рольовий статус визначає соціальні можливості чоловіка і жінки в усіх сферах життєдіяльності.

„Чоловічий” менеджмент називають „діловим” (як низка справ із підлеглими), ґрунтується на владі, що надається посадовими повноваженнями, (наприклад, карати за неякісну роботу).

Психологічні особливості жінки орієнтовані на більш гнучкі форми управління. Жінки-менеджери в більшій мірі здатні керувати так, щоб включати інтереси підлеглих в завдання робочої групи. Своєю владою жінки пов’язують не із посадою, що займають, а з особистими якостями – вмінням спілкуватися, інтенсивно працювати. Основною характеристикою такого стиля керівництва є активна взаємодія з підлеглими (їх запрошують до участі в управлінні фірмою, з ним діляться владою та інформацією, тим самим пробуджують інтерес до

роботи, що виконується). Менеджери з таким стилем управління вважають, що співробітник, який має можливість зробити активний внесок у спільну справу, усвідомлює свою значимість, і від того виграє і бізнес, і співробітник.

Чинники, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних чинників впливу відносяться навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація; до тимчасових – досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі. Результативність індивідуально-ситуативного стилю визначається комплексними соціальними зв'язками, що виникають безпосередньо в практиці керування. Це стосується насамперед реалізації демократичних норм соціального партнерства і, на наш погляд, припускає формальну рівність учасників трудового процесу, дотримання культурних норм мовного контакту, облік керівником психоемоційних особливостей різних соціальних і професійних груп.

На стиль керівництва впливають стан навколишнього середовища, професіоналізм співробітників, складності при вирішенні поставлених завдань, методи стимулювання, життєвий і виробничий досвід, ціннісні орієнтації. Пізнавальні, афективні й інші особистісні чинники і події, що оточують керівника, працюють як взаємозалежні детермінанти. Людина формує ідеальний образ визначеної поведінкової реакції через аналіз моделі поведінки, і далі ця інформація слугує позитивним орієнтиром у діяльності. Важливим є уміння людей усвідомлювати власні здібності, розвивати навички побудови поведінки, що відповідають ситуації. Тому можна стверджувати, що саме індивідуально-ситуативний стиль керівництва наголошує на ролі індивідуальності керівника у вирішенні управлінських завдань.

Таким чином, стиль керівництва створює стратегію розвитку для організації, формує образ, перспективи організації, і крім того, може перетворити їх бачення на реальність. Не існує універсального, найкращого стилю керівництва. Оптимальним є той стиль керівництва, що забезпечує стабільність організації та поступовий характер її розвитку. Сучасна ситуація вимагає від керівника

застосування системного підходу до управління та свідомого використання сильних характеристик декількох сучасних стилів керівництва.

Контрольні питання та завдання.

1. Надайте характеристику основних стилів управління колективом.
2. Поясніть поняття „лідерство”, „стиль лідерства”.
3. Які способи впливу на підлеглих може використовувати лідер і керівник організації?
4. Що Ви розумієте під терміном „гендерні особливості стилів керівництва”? Наведіть приклади.

Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

1. Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації.
2. Характеристика типів організацій і структури трудового колективу.
3. Соціально-психологічний клімат в організації.
4. Стадії розвитку колективу.

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

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

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

Поведінка і діяльність людей у групах регулюються спільними цілями, нормами, цінностями. Головні ознаки групи:

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

Узагальненими особливостями групи з позиції управління є:

1. *Спрямованість*. Охоплює соціальну важливість прийнятих групою цілей, мотивів діяльності, ціннісних орієнтацій і групових норм.

2. *Організованість*. Виявом її є здатність групи до самоврядування та інтегративність як міра єдності, спільності осіб у групі.

3. *Мікроклімат*, тобто психологічна обстановка в групі. Визначає самопочуття кожної особистості, її задоволеність групою, комфортність перебування в ній, коли кожен прагне бути серед інших людей, належати до групи, відчувати позитивні зустрічні емоції.

4. *Референтність* — ступінь прийняття індивідами групових еталонів.

5. *Лідерство* – ступінь провідного впливу окремих осіб на групу.

6. *Інтелектуальна активність і комунікабельність*. Виражають характер міжособистісного сприйняття, утвердження взаєморозуміння, здатність знаходити спільну мову.

7. *Емоційна комунікабельність*, свідченням якої є міжособистісні емоційні зв'язки, задоволення соціальної потреби в емоційно насичених контактах.

8. *Вольова комунікабельність* - це здатність групи протистояти впливам інших груп, обставин, а також стійкість до стресу, надійність в екстремальних ситуаціях, спрямованість і наполегливість у конкурентних умовах.

Кожна організація є поліструктурним утворенням, що означає наявність *різних типів груп*: організаційно-управлінських, соціальних, соціально-демографічних, функціональних, професійно-кваліфікаційних, комунікативних та ін.

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

2. Характеристика типів організацій

Тип організації	Роль керівника	Основа (джерело) влади	Спосіб впливу	Другорядні цілі
Патерналістський	Підтримка, захист, непомітне маніпулювання	Індивідуальні риси керівника	Умовна любов, емоційна відданість	Підкорення, прийняття колектив
Бюрократичний	Обстоювання інтересів організації	Узаконена влада, апелювання до традицій	Політичні ігри, запропоновані процедури та правила	Надійність, безпека, стабільність
Автократичний	Самовпевнене пригнічення оточуючих	Загроза, покарання	Страх, умовні примхи, фізичний вплив	Виживання організації, обмеженість влади
Авторитарний	Виконавчий директор	Експертні знання	Заохочення, санкції, взаємопідтримка	Добробут, зростання, престиж
Демократичний	Генерація, реалізація ідей, аналіз	Начальник-надійне джерело, раціональна віра	Опитування, спільний аналіз проблем і можливостей їх вирішення	Зростання, задоволення соціальних потреб
Новаторський	Натхненний організатор	Експертні знання, раціональні угоди	Спільне вироблення лінії поведінки та способу дій	Зростання, досягнення, автономність, творчість

Організаційні особливості структури трудового колективу

Трудовий колектив є особливою соціальною групою людей, для якої характерні наступні чинники: загальна мета, спільна праця, наявність органів самоврядування. Створення *формальних груп* забезпечує усталене функціонування всієї організаційної структури підприємства. Але в процесах ділової взаємодії люди стикаються не тільки як професіонали та виконавці тієї чи іншої функції, але і як цілісні особистості з усіма своїми індивідуальними характеристиками та особливостями. В результаті цього природним шляхом між

співробітниками починають встановлюватися міжособистісні відносини, які виходять за межі, не збігаються з регламентаціями і посадами. Встановлення неформальних відносин призводить до стихійного виникнення малих психологічних груп.

Формальні групи в організації утворюються штучно. Це означає, що людей об'єднують за зовнішніми, професійно-кваліфікаційними характеристиками, за принципом функціонально-цільового призначення. У сучасних концепціях управління розглядаються різні способи структурування виробничих груп, особлива увага приділяється створенню такої організаційно-управлінської структури, яка дозволяла б поєднати однозначність програм і планів діяльності підрозділів (підприємства загалом) з максимальною ініціативністю співробітників.

Тривалий час найбільш поширеною була ієрархічно-функціональна структура груп. Вона передбачає диференціацію посад за вертикаллю, всередині підрозділів, та горизонталлю, відповідно до довгострокових завдань. Сьогодні найбільш ефективною серед різних соціальних груп, що існують в організаціях, є робота *команди*, що створюється для розв'язання конкретних завдань. До неї залучаються співробітники незалежно від їх формальної приналежності до того чи іншого підрозділу всередині підприємства.

Керівництво командами здійснюється менш формально, ніж робочою групою. Групи виконують чіткі функціональні обов'язки, їх лідер - керівник, офіційно призначена особа. Засідання груп проходять офіційно, часто доручення делегуються особам, які не беруть у них участі. Роль керівника ж у команді переходить від одного члена команди до іншого у залежності від етапу роботи та наявності самих членів команди. Їх засідання, як правило, проходять у вигляді вільних дискусій, спрямованих на вирішення конкретних проблем.

КОМАНДНЕ МИСЛЕННЯ припускає підтримку різноманіття поглядів, визнання унікальності членів групи й обговорення колективних сумнівів. Ці конструктивні схеми ведуть до більш ефективного процесу прийняття рішень.

Подібний процес може бути дуже важливий для багатьох організацій, оскільки саме таким може бути один зі способів збереження індивідуальності при роботі на загальне благо всієї організації.

ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ – колективна схема мислення, що перешкоджає ефективності групових рішень. «Групомислення» характеризується безпосереднім тиском, самоцензурою, ілюзіями невразливості, колективною раціональністю і загальними стереотипами. Саме ці процеси можуть бути основою соціального лідерства і причиною загальної апатії у ставленні до роботи і продуктивності. Однак подібні деструктивні патерни можна перетворювати в конструктивні схеми чи в «командне мислення».

Разом з тим, робота в команді може бути зовсім не простою. Бути членом команди – означає, в певній мірі, пожертвувати власною індивідуальністю і стати частиною єдиного цілого. Крім того, робота в команді може вимагати від особистості неупередженої самооцінки своєї діяльності. Командам, незважаючи на їх потенціал, не завжди вдається досягти мети. Серед причин, що заважають виділяють наступні: використання команди не за призначенням, неефективне керівництво, коли творчі здібності та ініціатива окремих членів команди ігноруються. Команда може втратити відчуття реальності, створити власну систему цінностей, що не співпадає або не співвідноситься з цінностями реального світу. І все ж таки команда – найбільш ефективний механізм, що дозволяє розкрити інтелектуальні, творчі можливості людини.

Психологічним механізмом об'єднання людей у *неформальні групи* є наявність симпатій та антипатій, які виникають у процесах ділового спілкування. Очевидно, що різні люди викликають більшу чи меншу симпатію з боку інших. Цей чинник визначає емоційно-психологічну структуру неформальної групи. Психологічним центром є «зірки» - люди, які користуються найбільшою популярністю та симпатіями в групі. Другий структурний рівень утворюють члени групи, які зорієнтовані на «зірок», але не на стільки популярні. Третій рівень утворюють члени групи, які самі популярністю не користуються, але у своїх вчинках зорієнтовані на думку та поведінку людей, що займають більш

високе становище. І, нарешті, четвертий рівень займають люди, стосовно яких члени групи виражають неприязнь та антипатію, але які самі хочуть бути «прийнятими» в цю групу.

Менеджер мусить мати уявлення про неформальну структуру свого колективу, вміти використовувати методику вимірювання неформальної структури групи, так звану соціометричну процедуру.

Соціометричні методики вивчення малих груп передбачають проведення соціометричного тестування, що враховує найбільшу кількість стихійних виборів, що виражають щирі почуття та міжособистісні уподобання членів колективу. Такий підхід дозволяє описувати міру близькості-роз'єднаності людей у групі. Це дозволяє після обробки результатів знайти оптимальне розміщення трудових ресурсів у колективі, а також досягти максимально можливого у даній ситуації задоволення від як можна більшого числа взаємних виборів.

Отримане таким чином розміщення з'єднує і групові інтереси, і приватні, інтимні, створюється група з оптимальною структурою. Врахування особливостей неформальної структури групи дає можливість підвищення продуктивності праці, ефективного розв'язання творчих завдань на виробництві, сприяє поліпшенню загального психологічного клімату в організаціях, підвищенню якості управлінських рішень, працездатності співробітників.

Соціометрична анкета

Шановний працівник! Пропонуємо прийняти участь у вивченні особливостей взаєностосунків у Вашому колективі.

У анкеті, відповідаючи на запропоновані питання, позначте знаком «+» прізвища тих працівників, яких Ви вибираєте або ні. Ваші відповіді не будуть відомі іншим членам колективу.

П.І.Б _____ дата _____

№п/п	П.І.Б	З ким би Ви хотіли	З ким би Ви хотіли

		виконувати відповідальне завдання начальника?		проводити вільний від бороти час?	
		так	ні	так	ні

У графу «П.І.Б.» заносять весь список колективу
(у нашому прикладі – 8)

Соціоматриця

Хто вибирає	Кого вибирають			Всього віддано виборів		
	А	Б	В	Всього «+»	Всього «-»	Всього виборів
А	0	+	0	1	0	1
Б	+	0	-	1	1	2
В	+	0	0	1	0	1
Всього «+»	2	1	1	3		
Всього «-»	0	0	1		1	
Всього	2	1	1			4

виборів						
---------	--	--	--	--	--	--

Знаки у прикладі – довільні для більшої наочності. Непівжирним шрифтом виділені зведені результати соціометричного дослідження. Приклад заповнення: А вибирає Б та ігнорує В по заданому критерію; Б вибирає А (взаємний вибір) і відчужує В; В вибирає А та ігнорує Б.

Всередині організованої, формальної групи можуть складатися кілька неформальних груп і, важливим є те, що місце особи в структурі групи (її неформальний статус) коливається залежно від параметру виміру. Так, наприклад, «душа кампанії» може мати низький соціометричний статус у ділових стосунках.

У процесі ділового спілкування у людей природним чином складається загальне уявлення про норми та принципи поведінки та діяльності, про організацію загалом, окремих керівників тощо. Причому ці уявлення можуть не збігатися з декларованими керівництвом організації, а також бути загалом позитивними чи негативними стосовно організації. Залежно від цього неформальні групи можуть або сприяти ефективності діяльності підприємства, або перешкоджати їй.

Серед неформальних груп суттєвий вплив на суспільну думку має референтна (еталонна). Індивід „черпає” у референтної групи норми, цінності й установки своєї поведінки. Важливим є те, що референтна група має характеризуватися для людини суспільно-значущими цілями та ідеалами.

3. Ефективність роботи трудового колективу залежить від *соціально-психологічного клімату в організації* – сукупності взаємопов’язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.); взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.); ставлення до праці.

Найважливішими ознаками позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є наступні:

- довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива і ділова критика;
- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Якщо соціально-психологічний клімат відображає сталі риси соціально-психологічних явищ у колективі, то *соціально-психологічна атмосфера* – ситуативні, що змінюються. Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

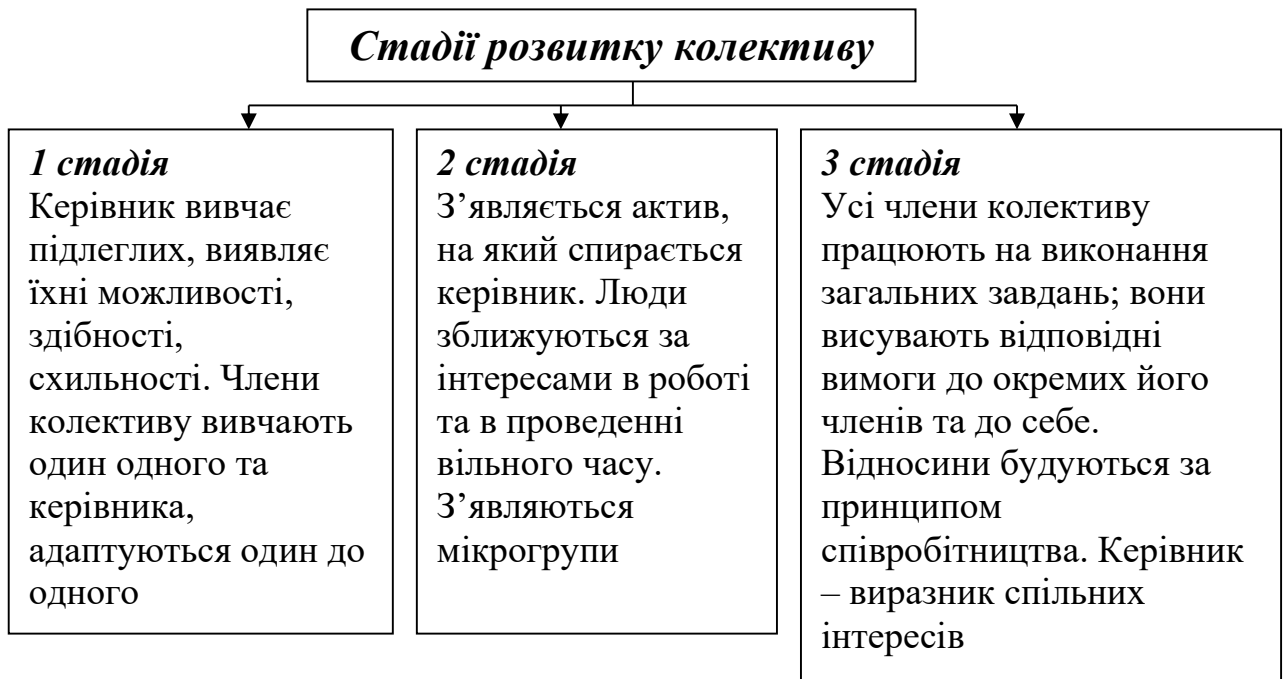
Психологічна сумісність – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та

інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію. Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для психологічної оцінки сумісності учасників групового процесу використовують критерій задоволення партнерів результатом і, головне, - процесом взаємодії, коли кожен із них опинився на висоті вимог іншого і не потрібно витратити спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є вимірювання групової згуртованості.



Контрольні питання та завдання.

1. Охарактеризуйте організаційні особливості структури трудового колективу.
2. Надайте характеристику різних типів організацій і ролі керівника в них.
3. Визначіть ознаки позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
4. Охарактеризуйте стадії розвитку колективу.

Тема 5. ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Ефективна комунікація.
2. Інтерактивний рівень спілкування.
3. Перцептивний рівень спілкування.
4. Комунікативна компетентність менеджера.

Ділове спілкування – складне соціально-психологічне явище. У психології управління спілкування розглядається як процес встановлення та розвитку ділових контактів, зумовлений потребами спільної дії. Знання психологічних закономірностей ділового спілкування та його особливостей у сфері політичного, соціального та господарського управління дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності менеджера.

Виділяють три основних напрямки підвищення культури управлінського спілкування: розвиток комунікативних вмінь, перцептивних та інтерактивних навичок взаємодії.

1. Від менеджера вимагається належний рівень комунікативної компетентності – знання, уміння, навички у сфері організації взаємодії людей і взаємозв'язку у діловій сфері. Комунікація – обмін інформацією, важливою для учасників спілкування. Комунікативний рівень спілкування в організації пов'язується із створенням своєрідного „майданчика для спілкування”, де учасники змогли б вільно обмінюватися думками.;

Комунікативна компетентність фахівця передбачає усвідомлення особистістю наступних аспектів:

- власних потреб та ціннісних орієнтирів, техніки власної роботи;
- власних перцептивних вмінь, тобто здатності сприймати навколишнє середовище без суб'єктивних упереджень у ставленні до тих чи інших проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовності сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- власні почуття та психічні стани під впливом чинників зовнішнього середовища.

Критерії ефективності комунікації

1. Здатність сприяти збереженню та розвитку ділових стосунків, особистісної цілісності учасників.
2. Сприяння досягненню цілей учасників спілкування.
3. Зміна поведінки партнерів (діють на досягнення спільних цілей).

Передача та прийняття смислу повідомлення (інформація має бути чітко переданою, отримувач повідомлення має правильно його зрозуміти та інтерпретувати). Відомо, що людина сприймає у повідомленні близько 30% інформації. Щоб бути сприйнятою на 100 % , рекомендується повторити повідомлення 3 рази.

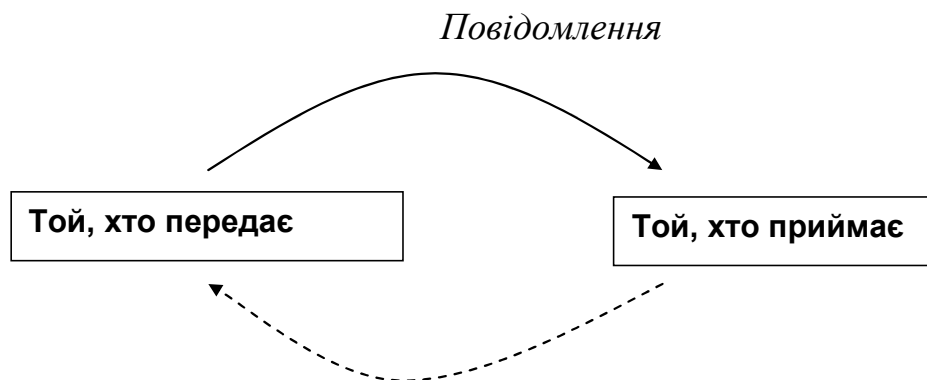
⇒ **правило 3-х:**

Повідомлення – Посилення – Повторення

1. ***Повідомити те, що ми збираємося сказати***
2. ***Сказати те, що ми маємо сказати***
3. ***Повторити те, що було сказано***

Крім того, слід переформулювати інформацію з метою «маскування» повторів.

Індивідуальна комунікація



Зворотний зв'язок

Зворотний зв'язок дає можливість, по-перше, підтвердити прийом інформації, по-друге, засвідчити його розуміння. Отримане повідомлення виражається іншими словами: той, хто приймає інформацію, надсилає назад те, що той

зрозумів. Той, хто передавав порівнює повідомлення, яке він надіслав з тим, що отримав через зворотній зв'язок. Якщо смисл повідомлення не був втрачений, можна говорити про ефективну комунікацію.

Отже, комунікація – перш за все, „мистецтво бути зрозумілим”. Тому комунікативна компетентність особи має враховувати існуючі психологічні *перешкоди до розуміння інформації, так звані «фільтри» комунікації* - відчуття; мова; системи уявлення, за допомогою яких людина сприймає світ; особливості нервової системи; суб'єктивні упередження. Наприклад, слід враховувати те, що при передачі та прийнятті інформації частина її втрачається.

Уміння слухати передбачає:

1. Розуміння ознак невміння слухати (до симптомів „хвороби не уваги” відносять: ірраціональну вибірковість, відволікання на зовнішні чинники, зосередженість на голосі та манерах оратора).

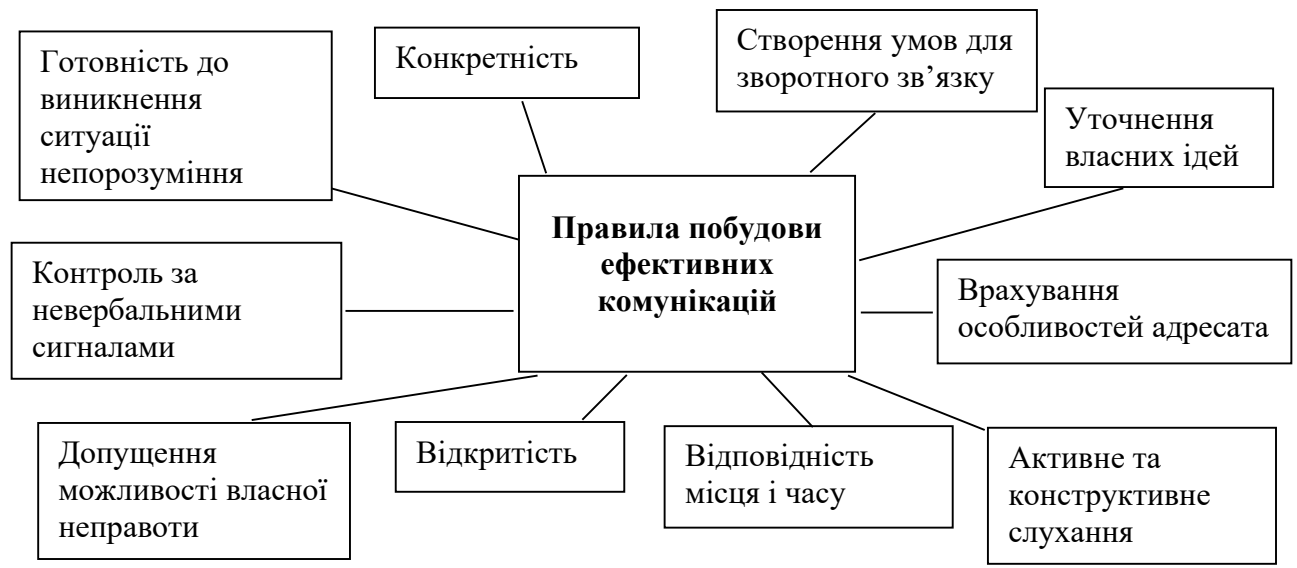
2. Розвиток навичок слухання:

<i>Бажання слухати</i>	У більшості випадків слухання вимагає відкритості, здатності змінити свої думки та дії
<i>Чути повідомлення</i>	Чітко сприйняти те, що було сказано. Сутність цієї стадії полягає не в тому, щоб погодитися чи не погодитися, а в тому, щоб точно почути те, що було сказано
<i>Інтерпретувати смисл</i>	Бути здатним переказувати співбесіднику смисл викладеної ним інформації, та ще й так, щоб він зміг підтвердити правильність його розуміння
<i>Ретельно оцінювати</i>	Необхідно оцінювати значення або цінність того, що ми почули. Чи є воно істинним? Чи є корисним?
<i>Відповідним чином реагувати</i>	Комунікація – це двоспрямований процес. Тому реакція на слова співбесідника є необхідною. Це можуть бути просто аплодисменти або навіть мовчання. У будь-якому

випадку ця реакція буде, в свою чергу, інтерпретуватися оратором.

3. Використовувати навички активного слухання: задавати питання, оцінювати факти, слідкувати за своїми установками.

Правила побудови ефективних комунікацій



2. Інтерактивна функція спілкування пов'язується з організацією спільної діяльності, взаємодією (інтеракцією). Психологічний аналіз ділового спілкування як *взаємодії* пов'язаний з процесом безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів один на одного, що породжує їх взаємозв'язок. Взаємодія у цьому процесі взаємовпливів виступає як система дій, при якій дії однієї людини або групи осіб обумовлюють певні дії інших, а дії останніх, у свою чергу, визначають дії перших. В результаті слід очікувати взаємні зміни у їх поведінці, діяльності, установках, оцінках тощо.

Міжособистісна взаємодія – це фазовий процес, який характеризується стадійністю свого розвитку. Так, наприклад, у розвитку міжособистісного контакту умовно виділяють чотири фази:

I - первинного сприйняття (результат формування першого враження про партнера);

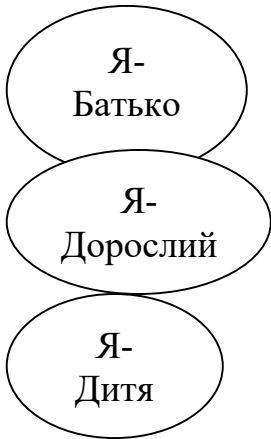
II - зближення (тут відбувається уточнення і корекція першого враження і, як результат, формуються оцінки і самооцінки, актуалізуються установки стосовно спільних дій);

III - спільної дії (зміст цієї фази полягає у перевірці на психологічну сумісність, толерантність, взаєморозуміння в екстремальній ситуації і, як результат, прийняття партнерами міжособистісних ролей, визначення їх соціального статусу в спілкуванні);

IV - зрілості (обумовлена прийняттям взаємних очікувань і норм і, як результат, включення більш складних соціально-психологічних механізмів взаємовпливу).

Одним із способів розуміння у спілкуванні є аналіз впливу на партнера. Трансакційний аналіз Е.Берна доводить, що існує безпосередня залежність між схемою поведінки людини і станом її психіки, можна виділити типові стани свідомості: Я-Батько, Я-Дорослий, Я-Дитя.

Таким чином, позиції партнерів у спілкуванні визначаються тими станами Я, які входять у взаємодію у даний момент спілкування. Одиниця спілкування – *трансакція*, складається із стимулу (С) та реакції (Р) між двома станами свідомості.

	<p>Усі психологічні стани – нормальні психологічні феномени. Кожен з них відіграє життєво важливе значення для людини. Дитя – джерело радості, інтуїції, творчості. Завдяки Я-Батько більшість реакцій людини стали автоматичними, що допомагає зберегти час та енергію. Я-Дорослий переробляє інформацію і враховує можливості ефективної взаємодії з навколишнім світом. Крім того, Я-Дорослий контролює дії Я-Батько та Я-Дитя, є посередником між ними.</p>
---	---

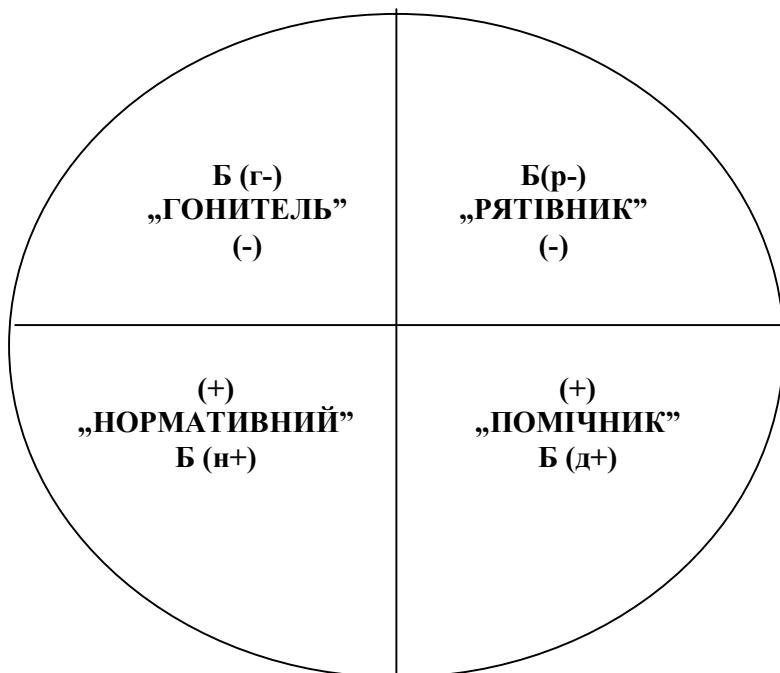
Система «Я-дорослий»:

- сприйняття фактів (без упереджень, без ілюзій);
- експериментування;
- обробка (аналіз, умозаключення тощо);
- реалізм;
- вміння вислухати.

Система «Я-батько»:

- або визначає норми...
- або намагається допомогти...

чотири підсистеми «Я-батько»



позитивний нормативний батько: Визначає норми, які є корисними, необхідними, забезпечують безпеку та захист людям. Ці норми гнучкі та впроваджуються толерантно, передбачають деякі виключення. Виходять з юридичного, морального та соціального договору, передбаченого у виробничих стосунках.

негативний батько-гонитель: Визначає норми, однак ці норми:

- занадто складні для виконання, їх багато; можуть бути необхідними, але погано роз'яснені і незрозумілі; не корисні для виконання ефективної роботи, або навіть незаконними; або відсутній чіткий зв'язок між цілями та законом;
- не виходять з юридичного, морального та соціального договору, що передбачений у виробничих стосунках;
- є принизливими, агресивними, образливими або залежними від помсти;
- надто жорсткі, і не припускають ніяких виключень (принцип заради принципу).
- *позитивний батько „помічник”:* Із задоволенням відповідає на реальне прохання, допомога передбачається не більше 50% у вирішенні проблем.

негативний батько „рятівник”: Допомогає, але...

- Саме у тій сфері, де організацією не передбачено для нього ролі (наприклад, необгрунтовано втручається в приватне життя працівника в той час, коли воно жодним чином не впливає на ефективність у роботі);
- Він справді некомпетентний, і його образ дій може мати руйнівні наслідки для особи, якій намагається допомогти;
- Насправді він не має бажання допомагати, змушує себе це робити (несвідомо), він буде відчувати себе таким, якого експлуатують, згодом у нього з'являється дратування, і навіть агресія до іншої людини;

- дає не те, що просили, бо він нібито знає, що буде добре для інших;
- Робить більшу частину роботи за іншого (більше 50 %), це укріплює людину, якій надається допомога, у її безсиллі, пасивності або у відчутті некомпетентності та звичці завжди отримувати таку допомогу.

Система «Я-дитя»:

Керується відчуттями та емоціями; турбується про те, щоб адаптуватися до власних норм або до норм життя у суспільстві; проявляє природну безпосередність.

чотири підсистеми «Я-дитя»



позитивне адаптоване дитя:

- добре адаптується до норм, всебічно розвивається;
- необхідність підкорятися не викликає відразу, здатен зберігати власне ставлення до влади;
- відчуває себе невимушено у стосунках з іншими;
- дивиться на події, що відбуваються між людьми, реалістично;
- висловлює чітко та коротко те, що відчуває.

негативне покірне дитя: Пристосовується до норм, але...

- робить це не на користь самому собі, ігноруючи власні потреби;

- перебільшує обов'язок слідувати закону і швидко стає винним, занадто турбується про деталі,
- дозволяє іншим керувати собою, підпадає під вплив і занадто підкоряється владі та принципам;
- йому не вистачає впевненості, занижує свої здібності та можливість ефективно адаптуватися до життя (може виражатися труднощами у спілкуванні);
- стривожений, часто замислюється над тим, про те, що про нього думають інші, слабо адаптується до реальних людей та подій;
- йому важко виражати те, що він відчуває, йому не вистачає чіткості, логічності, він із складністю структурує думки ...

позитивне незалежне дитя:

Проявляє свою природну безпосередність, але...

- робить це по-справжньому свідомо, надихає інших;
- уявляється таким, яким він є, без остороги демонструє свої слабкі та сильні особистісні характеристики;
- реалістичний у своїх думках та діях;
- творець, генерує ідеї, часто неочікувані та екстравагантні;
- проявляє певну самостійність по відношенню до інших, робить це розумно, це добре сприймається;
- добре мотивований.

негативне непокірне дитя: Проявляє свою безпосередність, але...

- робить це демонстративно, і це негативно сприймається його оточенням;
- незалежний, але діє занадто безпосередньо, часто агресивно;
- ніколи не погоджується, шукає приводу до суперечок (дух протиріччя);
- критикує, виплескуючи негативні емоції, при цьому не привносить цікавих ідей (деструктивна критика).

- правила - його вороги. Він ігнорує правила, занадто ризикує.

Йому важко контролювати свої бажання, свої емоції.

3. Перцепція (сприймання) – формування суб'єктом спілкування образу іншої людини за фізичними особливостями, психологічними рисами, характером поведінки. *Перцептивний рівень* спілкування характеризується злиттям пізнавальних компонентів з емоційними, більшою залежністю від мотиваційно-сміслової структури діяльності сприймаючого суб'єкта.

Соціальна перцепція (від лат. percipio - сприйняття і socialis - суспільний) - сприйняття, розуміння і оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот); позначає факт соціальної обумовленості сприйняття, його залежності не тільки від характеристик стимулу-об'єкту, його цілей, намірів, значимості ситуації; цілісне сприйняття суб'єктом не тільки предметів матеріального світу, але і так званих соціальних об'єктів (інших людей, груп, класів, народностей тощо), соціальних ситуацій і т. ін.

Невербальне спілкування охоплює немовленнєві відповіді людей (зокрема, рухи тіла і персональні фізичні характеристики) та вплив навколишнього середовища (наприклад, площа офісу). Невербальні сигнали часом містять численні приховані повідомлення і впливають на процес і результати особистісного спілкування.

Комунікація=

Мовний зв'язок + Зв'язок без слів(невербальний)

Мовний зв'язок 30% + Зв'язок без слів 70%

Якщо зв'язок без слів заперечує мовний зв'язок

=>

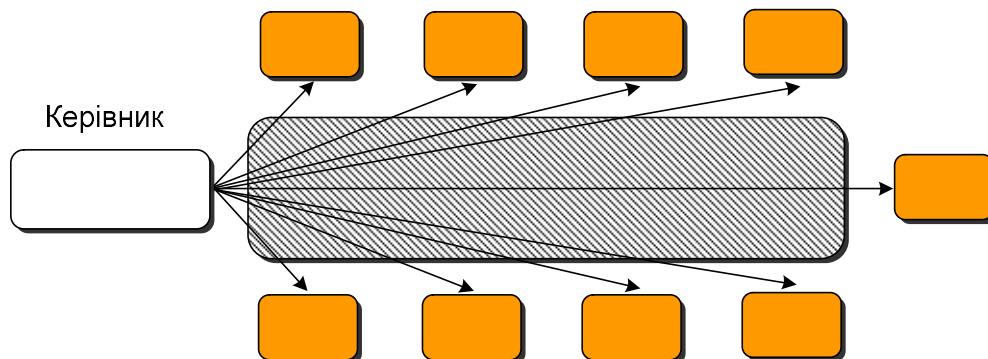
Зв'язок без слів домінує

Основні типи невербальних сигналів:

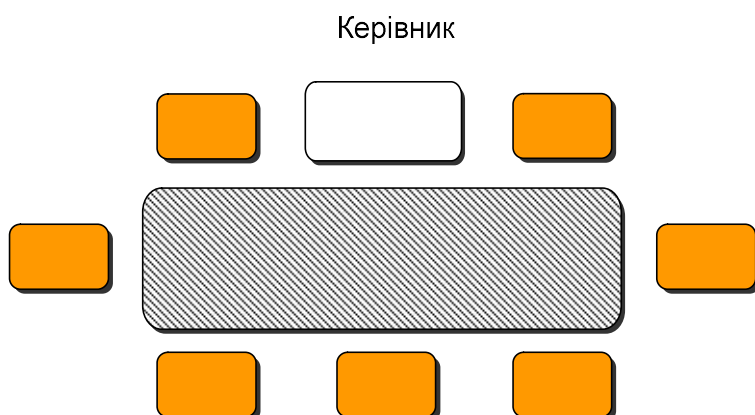
- рухи тіла (жести, вираз обличчя, очей, дотик, рухи кінцівок і тіла),
- персональні фізичні характеристики (статура, психіка, поза, запах тіла або подиху, зріст, вага, колір волосся та шкіри),
- парамова (якості голосу, гучність, темп мовлення, висота, звуки, що переривають плавність мовлення («а...», «гм...» або «е...»), сміх, позіхання тощо,
- використання простору.

Ефективні менеджери часто при зустрічі з підлеглими застосовують невербальні сигнали підтримки спілкування: наприклад, обмін рукостисканнями, коли ті заходять, усмішку, зоровий контакт тощо). На хід ділових переговорів впливає розташування працівників у залі для засідань. Так, в залежності від стилю керівництва (автократ – демократ) виділяють дві моделі проведення зібрань.

Місце розташування керівника-автократа під час переговорів



Місце розташування керівника-демократа під час переговорів



4. Особливим видом комунікативної компетентності є тривала готовність до безконфліктного спілкування. Вона є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з наступних взаємопов'язаних компонентів:

1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера. Ідеал толерантного спілкування, переконаність в необхідності нормальних людських взаєностосунків;

2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається рівнем знань, вмінням безконфліктно спілкуватися, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, що дають адекватні уявлення про об'єкт спілкування;

3) емоційно-вольової готовності, що характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), які виникають у спілкуванні, стримувати себе, переконувати інших тощо. Всі ці компоненти готовності до безконфліктного спілкування тісно взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного.

Таким чином, сучасний рівень управління вимагає від менеджера наступних комунікативних умінь:

1. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень.
2. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку.
3. Створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям.
4. Залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації.
5. Ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

6. Протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри спілкування, ефективно спілкуватися з „важкими” людьми.

Контрольні питання та завдання.

1. Розкрийте зміст комунікативної компетентності менеджера.
2. Як використовувати невербальні засоби в діловому спілкуванні?
3. Визначіть власний «арсенал» засобів і прийомів безконфліктного ділового спілкування.

Тема 6. ІМІДЖ КЕРІВНИКА

1. Зміст поняття «імідж».
2. Функціональний, особистісний та ситуаційний підходи до визначення ефективності керівника.
3. Критерії вибору моделей поведінки.

1. «Імідж» - це англійське слово, що означає «образ, ореол». Це емоційно забарвлений образ когось чи чогось, що має характер стереотипу в масовій свідомості. Турбота про свій імідж – це найкраща самопрезентація. Зміст поняття «імідж» складається з різних компонентів. Розглянемо чотири найбільш важливі складові:

1. Професіоналізм і компетентність.
2. Моральна надійність менеджера.
3. Гуманітарна освіченість менеджера.
4. Психологічні і психотехнологічні знання.

Гуманітарні цінності, що складають ядро світосприйняття менеджера – це соціальна захищеність людей, їх здоров'я, екологічна безпека, їх духовне багатство.

Вплив іміджу на людей відбувається за формулою AIDA, де A (Attention) – привернення уваги; I (Interest) – пробудження інтересу до іміджу; D (Demand) – потреба здійснити дію; A (Action) – здійснення дії.

2. Існуючі підходи до визначення моделі ефективного керівника можна об'єднати в три групи: функціональний, особистісний і ситуаційний.

Функціональний підхід.

Основою для вироблення вимог до ефективного менеджера є визначення його функцій. Можна виділити дванадцять функцій менеджера, які відображають структуру і специфіку його професійної діяльності:

1. Пізнання людини, групи, організації;

2. Прогнозування провідних напрямів і динаміки розвитку організації;
3. Проектування цілей і задач організації;
4. Формування способів і шляхів отримання і передачі інформації;
5. Мотивація об'єктів управління;
6. Відповідальність за прийняті рішення;
7. Організація діяльності;
8. Навчання;
9. Розвиток психологічних властивостей особистості;
10. Оцінка діяльності;
11. Контроль стану організації;
12. Корегування цілей і програми управління.

Особистісний підхід.

Особистісний підхід є найбільш розробленим і має значну кількість емпіричних даних про зв'язок між особистісними якостями і ефективністю управління. Це такі якості, як: інтелектуальні показники менеджера і керівника (освіченість, інтелігентність), його комунікативні характеристики (товариськість, емпатія), здатність тривалий час знаходитись в ситуації невизначеності, стресостійкість, відповідальність. В Інституті прикладних досліджень (США) були виділені наступні найбільш професійно значимі якості:

- Ініціативність;
- Здатність до стратегічного планування;
- Завзятість і наполегливість;
- Ризик;
- Прагнення до досконалості;
- Відповідальність;
- Цілеспрямованість;
- Поінформованість;

- Здатність переконувати;
- Незалежність та впевненість у собі.

Японські компанії виділили наступний перелік необхідних якостей менеджерів вищої ланки:

1. Концептуальні здібності і стандарти поведінки: широта поглядів і глобальний підхід, здатність до довгострокового передбачення, гнучкість, ініціативність і рішучість, наполеглива праця та безперервне навчання.

2. Особистісні якості: здатність чітко формулювати цілі, готовність вислухати думки інших, неупередженість і безкорисливість, здатність створити гармонійну атмосферу в колективі.

3. Здоров'я менеджера: здоровий спосіб життя.

Ситуаційний (поведінковий) підхід.

Під ситуацією розуміється комплекс об'єктивних умов, міжособистісних стосунків в групі, стану об'єктів управління. Необхідні оптимізація підготовки керівників і створення такого організаційного оточення, в якому вони будуть працювати якнайкраще.

До складових позитивного іміджу керівника треба також віднести вміння вести переписку, телефонні розмови, ораторське мистецтво, зовнішній облік менеджера, його гарні манери.

3. Великий Гете зазначав, що поведінка – це дзеркало, в якому кожний показує себе. Крім того, існує своєрідний талант вдивлятися в це дзеркало і вловлювати відношення оточуючих до себе. Це і є головний секрет створення іміджу. Які ж критерії вибору моделей поведінки можна виділити в діяльності ефективного менеджера?

1. Модель поведінки повинна відповідати закону і прийнятим у суспільстві нормам правопорядку.
2. Моральність прийнятих рішень.
3. Більш значима ціль має більшу мотиваційну силу.

4. Самокритична оцінка власної поведінки.
5. Урахування гендерних особливостей стилю керівництва.

Ю.Ємельянов запропонував три детермінанти для визначення впливу лідера:

- Особистісні якості лідера, його самосвідомість, перцептивні можливості і ресурси, якими він володіє для досягнення цілі;
- Особистісні якості послідовників лідера, тих співробітників, які його підтримують;
- Ситуаційний контекст, в якому відбувається взаємодія лідера та його співробітників.

Контрольні питання та завдання.

1. Розкрийте зміст поняття «імідж» та його складових.
2. Поясніть формулу впливу іміджу на оточуючих.
3. Надайте характеристику основних функцій менеджера.
4. Які особистісні якості керівника Ви вважаєте найбільш актуальними в наш час?

Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА (КОРПОРАТИВНА) КУЛЬТУРА.

1. Сутність поняття „організаційна культура”.
2. Психологічні тренінги в організації та їх основні напрямки.
3. Корпоративний тренінг, його актуальність та перспективи.

В науковій літературі термін “організація” розглядається як соціальне утворення, яке характеризується визначеною структурою, діяльність якого підпорядкована певній меті. Успіх функціонування і стратегічного розвитку організації залежить від того, що лежить в основі об’єднання людей в єдиний колектив, на яких принципах будуються взаємини, які культивуються цінності, норми. Словом, могутньою силою, яка може працювати як на організацію, так і проти неї є її організаційна культура.

Аналіз літератури показав, що під організаційною культурою слід розуміти:

- філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, очікування, розмірковування, норми, що лежать в основі стосунків між працівниками усередині організації та за її межами;
- набір найважливіших припущень, що мають вираження в заявлених організацією цінностях, які диктують її членам орієнтири поведінки і дій;
- специфічне поєднання цінностей, норм, відносин, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації.

Загалом організаційна культура в менеджменті вважається потужним стратегічним інструментом орієнтації її членів на досягнення спільних цілей, мобілізації з цією метою ресурсів, а також інструментом формування внутрішньокорпоративних та зовнішніх зв’язків.

Як психологічне явище, організаційна культура — це сукупність і складна взаємодія професійних цінностей, цілей, уявлень, бажань, переконань і мотивів трудової діяльності індивідів в організаційному середовищі, які виявляються в організаційній трудовій поведінці й зумовлені організаційними цілями,

правилами, процедурами, нормами, етикетом, що встановлюються згідно з місією (майбутнім) і традиціями (минулим) організації.

В менеджменті останніх десятиліть проблематика організаційної культури привабила увагу багатьох дослідників. Однією з причин є те, що вплив організаційної культури став особливо відчутним саме в контексті підвищеної динамічності організацій. Спеціалісти прийшли до висновку, що не дослідивши особливості формування і трансформації організаційної культури важко буде суттєво змінити функціонування організації в цілому.

Культура як в широкому розумінні, так і організаційна зокрема, є виконавцем функції збереження певної сукупності взірців поведінки, взаємодії і цим самим часто перешкоджає включенню змін, нововведень тощо.

В ході аналізу наукової літератури з'ясувалось, що формування організаційної культури та її трансформація відбувається як за рахунок зовнішньої адаптації до навколишнього середовища, так і за рахунок внутрішньої інтеграції, що пов'язано безпосередньо з роботою і вирішенням щоденних проблем, значна частина яких носить соціально-психологічний характер.

Ефективність керування формуванням, розвитком і зміною організаційної культури залежить від ряду умов, які потрібно враховувати у процесі спроби культурних перетворень. Важливу роль серед них відіграють вік організації (термін її існування) – чим він більший, тим важче змінювати традиційну культуру; тривалість перебування діючого керуючого складу на своїх посадах (навпаки, підвищує ефективність змін завдяки авторитету); характер домінуючої організаційної культури, яку потрібно змінити; гострота потреби у змінах (якщо від змін залежить виживання організації — адаптованість, конкурентоспроможність тощо, то ефективність впровадження нової культури гарантована. Якщо працівники сприймають зміни тільки як примху керівництва, то коефіцієнт витраченої сили на впровадження змін збільшується пропорційно їх тривалості, що зменшує ефективність; успішність організації, що визначається успішністю справ, досягненням мети, задоволеністю працівників тощо; установки керівництва на процес розвитку організаційної культури (гнучкий

підхід до впровадження нової організаційної культури, а не механічне перенесення її основних ознак); професіоналізм у діяльності керівника, що стимулює організаційний розвиток; індивідуальні особливості кожного члена колективу, їх врахування при активації організаційних змін.

2. Практика показує, що для ініціації змін самим менеджерам організації часто не вистачає навиків, інструментарію, здатності подолати протидію змінам. З метою активації цього процесу запрошуються консультанти. Дослідники проблематики організаційного розвитку вважають, що одним з найбільш дієвих механізмів трансформування організаційної культури та розвитку організації є тренінги.

Вважається, що виникнення тренінгу як специфічної форми взаємодії психолога з людьми, що потребують психологічної допомоги, тісно пов'язане з груповою психотерапією і психокорекцією. Проте, від двох наступних форм психологічної роботи, тренінг відрізняється рядом особливостей, зокрема:

- орієнтацією на надання психологічної допомоги, а не на психологічний вплив;
- в тренінгу приділяється увага не так дискретним характеристикам внутрішнього світу чи окремим психологічним структурам, як розвитку особистості в цілому;
- когнітивний компонент переважно витісняється емоційним досвідом.

Від інших форм навчання тренінг відрізняється:

а) обмеженістю цілей – використовується для досягнення чітко визначених, вузькоспеціалізованих завдань;

б) поведінковою спрямованістю – спрямований на відпрацювання певних зразків і моделей поведінки;

в) спрямований в більшій мірі на формування конкретних навиків та умінь, необхідних у практичній роботі організації, ніж на розширення знань;

б) покликаний забезпечити ідентифікацію учасників навчання з навчальним матеріалом та активне включення в ситуацію, що вивчається;

в) сприяє виявленню проблем на рівні моделі та глибокому усвідомленню її природи;

г) активно мотивує до самоаналізу, а в подальшому до особистісного росту;

д) характеризується емоційно насиченим процесом колективної творчості і цим самим забезпечує формування нової, якісно іншої установки на взаємодію та засвоєння досвіду;

е) сама тренінгова група (якщо це груповий тренінг) виступає лабораторією для практичного вивчення організаційних явищ;

є) передбачає залучення до запам'ятовування інформації різних систем сприйняття.

Щодо останнього, то наша здатність запам'ятовувати те, що ми вивчаємо в значній мірі залежить від включеності тих чи інших органів сприйняття. Так, при домінуючому пасивному сприйнятті інформації, в пам'яті зберігається:

- 10% від прочитаного;
- 20% від почутого;
- 30% від побаченого;
- 50% від почутого і побаченого.

Натомість активне сприйняття інформації в пам'яті залишає 80 % того, що було сказано тим, хто навчається та 90 % того, що виконувалося практично.

Хоча за традицією ми ще продовжуємо говорити про п'ять основних відчуттів (нюхові, зорові, тактильні, смакові, слухові), наука вже давно суттєво розширила цей список (книга Б. Г. Ананьева „Теорія відчуттів”), наголошуючи на важливості вібраційних, температурних, больових, м'язово-рухових, вестибулярних та інтроцептивних відчуттях. Власне, добре продуманий тренінговий інструментарій може забезпечити максимальну активацію необхідних систем сприйняття. А ті, в свою чергу дають поштовх до виникнення будь-якої життєвої дії, будь-якої емоції, будь-якої думки. Вони пов'язують

людину з дійсністю і дозволяють проявити себе у відносинах з навколишнім світом.

Як форма організаційного навчання тренінги почали поширюватись ще в 60-х роках ХХ століття. В числі перших з'явився соціально-психологічний тренінг, теорія і основні форми практичної реалізації якого належать К.Роджерсу, який в свою чергу опирався на ідеї К.Левина. У психологічному словнику подається визначення соціально-психологічного тренінгу як напрямку практичної психології, орієнтованого на використання активних методів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності в спілкуванні. Проте психологічний тренінг не зводиться тільки до соціально-психологічного. Простір його застосування значно ширший, і далеко не обмежується розвитком навичок ефективного спілкування і підвищенням комунікативної компетентності.

В організаціях тренінги використовуються з метою :

- зміни установок працівників і підвищення мотивації на досягнення організаційних цілей;
- корекції динаміки групових процесів;
- вдосконалення моделей міжособистісних та професійно-ділових комунікацій;
- пришвидшення адаптації до внутрішньоорганізаційних змін, опанування нових технологій і методів;
- подолання обмежень та неефективних форм поведінки.

Л.М.Кроль, Е.Л. Михайлова визначають тренінг як курс активного навчання, яке передбачає виконання вправ, їх обговорення, роботу зі спонтанною поведінкою в спеціально змодельованій чи природній ситуації, метою якого є перш за все отримання безпосереднього досвіду. На думку авторів, тренінг є дієвим інструментом розвитку бізнесу, оскільки під час правильно спланованого тренінгу за кілька днів може бути досягнуто те, на що навчаючись методом “проб і помилок” людина тратить місяці. Проведені спеціалістами дослідження в 3200 американських компаніях показали, що 10% збільшення витрат на тренінгові програми для персоналу дають ріст продуктивності на 8,5 %, в той час

як таке ж збільшення капіталовкладень дає тільки 3,8 % приросту продуктивності.

Е.В.Сидоренко виокремлює ряд моделей тренінгу, а саме, німецьку, англійську та російську. В якості німецької моделі автор розглядає концепцію М.Форверга, автора соціально-психологічного тренінгу. Відповідно до цієї концепції, завдання тренера полягає в зосередженні уваги не на особливостях учасників, а на уміннях, розвиток яких мав би забезпечити тренінг. При цьому вважалося, що усвідомлення людиною власної некомпетентності при опануванні умінь забезпечує особистісний інсайт. Німецьку модель критикують за жорстку акцентуацію на особистісних обмеженнях. Хоча на думку прихильників цієї моделі саме невпевненість в своїй професійності сприяє відкритості до нового досвіду.

Прикладом англійської моделі є тренінг соціальних навиків, який був створений на базі робіт Майкла Аргайла і його колег з Оксфорду. Основними характеристиками цієї моделі є: моделювання реакцій; обов'язковість позитивного зворотного зв'язку; досягнення рівня перенавчання; домашні завдання для генералізації умінь.

Російська модель, автором якої є О.В.Сидоренко акцентує увагу на непомітності діагностичних процедур; введенні комунікативних елементів, що сприяють активізації партнера до самовираження; на ролі методів регуляції емоційної напруги. Необхідним елементом тренінгу, на думку автора, є насиченість позитивними емоціями (від процесу та результату).

У своєму розвитку тренінг пройшов ряд трансформацій. Тенденція тренінгового руху нинішньої доби є ринковою. Саме вона розставляє акценти, які вже суттєво змістилися з психотерапевтичного русла в русло опанування нових навиків. Проте, за аналізом спеціалістів, організації зіткнулися з новими проблемами:

а) розвиток індивідуальної компетентності окремих працівників підвищує ризик того, що інші компанії, запропонувавши кращі умови зваблять їх на свій бік;

б) часто-густо нові знання і уміння одного-двох працівників заважають діяльності решти, які діють за старими правилами, але злагоджено;

в) відрив від роботи на якийсь час з метою участі в тренінгах за межами організації припускає повернення в уже змінене середовище.

Ці та інші моменти визначають перспективу за корпоративним тренінгом.

3. Термін “корпоративний тренінг” є новоутворенням практичної роботи великих фірм, компаній, корпорацій. Його переваги полягають в тому, що до участі в тренінгу залучаються цілі організаційні команди, а програми максимально адаптуються до потреб конкретної організації. В основі формування організаційної культури повинен лежати індивідуальний підхід, що обумовлено специфікою моделей функціонування різних виробничо-господарських структур, адже кожна організація є унікальною системою, що вимагає пошуку окремих способів і підходів, хоч якими б типовими на перший погляд не здавалися проблеми.

В залежності від рівня потреб та особливостей проблемного поля організації виокремлюють індивідуальний, системний та стратегічний рівні корпоративного тренінгу. Перший – спрямований на вирішення проблем та потреб організації, що пов’язані з навиками конкретних працівників чи менеджерів. Системний рівень покликаний локалізувати проблеми, пов’язані з процесами взаємодії всередині компанії, та на рівні внутрикorporативної культури, а стратегічний – забезпечити ефективне позиціонування організації в соціально-економічному просторі. Якщо в умовах стабільного функціонування корпоративний тренінг носить підтримуючий характер і спрямований на підвищення ефективності роботи персоналу, то в умовах організаційних змін він є інструментом перетворень і обслуговує потреби організації в управлінні змінами. Таким чином, через корпоративний тренінг компанія водночас вирішує проблеми підвищення професійної компетентності працівників та забезпечує розвиток організаційної культури та організації в цілому.

Ефективність та практична результативність корпоративного тренінгу залежать від того, чи вірно були визначені потреби організації і, як наслідок, якого типу тренінг вимагається; які організаційні групи (за статусом, роллю, професійною спрямованістю) будуть брати участь в тренінговій програмі; в якій ситуації в даний момент знаходиться організація; наскільки адекватно підібрано методи, техніки, інший інструментарій. В цьому контексті ключову роль відіграє професіоналізм тренера, адже функціональний зміст його роботи надзвичайно різноплановий.

Функції тренера:

- діагностична – визначати наявний стан речей в середині організації, виявляти проблемні місця;
- оцінювальна – адекватно оцінювати потреби учасників тренінгу;
- орієнтаційна – орієнтуватися на внутрішні критерії ефективності організації;
- прогностична – передбачати можливі реакції та наслідки;
- психотерапевтична – створювати клімат довіри і психологічної безпеки;
- мотиваційна – мотивувати до змін, особистісного та професійного росту;
- комунікативна – забезпечити зворотній зв'язок в середині тренінгової групи;
- активаційна – активізувати розмірковування учасників тренінгу;
- інформаційно-консультативна – забезпечувати необхідним базовим інформаційним матеріалом;
- аналітична – аналізувати реакції, поведінкові аспекти з метою формування послідовних висновків.

Аналіз функцій показує, що компетентність тренера виходить далеко за межі компетентності традиційного викладача і в цьому випадку недостатньо просто

володіти матеріалом та методикою його викладу. Робота тренера вимагає додаткових напрямків компетентності:

- технічна компетентність – вміння трансформувати ціль, поставлену організацією перед тренером в систему конкретних навчальних завдань, підібрати відповідні інтерактивні вправи, здатність застосовувати їх практично;
- міжособистісна комунікативна компетентність – розвинуті комунікативні навички (вербальні і невербальні), чутливість до групових процесів, вміння їх інтерпретувати, високий рівень усвідомлення власних особистісних характеристик і установок, розуміння мотивів поведінки інших людей;
- контекстуальна компетентність – володіння соціальним контекстом, в якому функціонує та чи інша професія, тобто чітке усвідомлення соціального та професійного простору функціонування учасників тренінгу;
- адаптивна компетентність – здатність передбачати та опрацьовувати зміни, пристосовуватися до мінливих умов тренерської практики в динамічних умовах організаційної культури;
- концептуальна компетентність – володіння тими загальноприйнятими основами знань, на яких базується тренерська практика;
- інтегративна компетентність – здатність мислити в рамках логіки організації, професії, статусу, ролі, вирішувати проблеми так, як це прийнято в конкретному соціально-організаційному просторі.

Висновок. Підсумовуючи сказане вище, слід зазначити, що корпоративний тренінг є одним з найдієвіших механізмів трансформації організаційної культури та оптимізації організаційного розвитку.

Спрямованість на максимальну адаптацію тренінгових програм до особливостей конкретної організації з врахуванням специфіки моделей

функціонування покликана забезпечити ефективну локалізацію проблем організаційної структури як на внутрікорпоративному рівні, так і на рівні зовнішніх зв'язків.

Контрольні питання та завдання.

1. Розкрийте зміст і актуальність поняття „організаційна культура”.
2. Які напрямки тренінгових програм Ви можете запропонувати для своєї організації? Обґрунтуйте відповідь.
3. Корпоративний тренінг, його функції і ефективність.

Тема 8. ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

1. Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності.
2. Самоменеджмент психічного здоров'я.
3. Стрес та запобігання його негативних наслідків.

1. Особливі умови праці менеджера вимагають високих стандартів до стану фізіологічних функцій та психічних характеристик суб'єкта. Під впливом комплексу чинників, пов'язаних з характером та умовами діяльності, в організмі можуть виникнути різноманітні зміни, що призводять до формування таких функціональних станів (нервово-емоційна напруженість, втома), що у свою чергу негативно впливають на ефективність їх діяльності. Все це вимагає розробки заходів щодо оптимізації функціонального стану суб'єктів менеджменту, підтримці та встановленню їх працездатності.

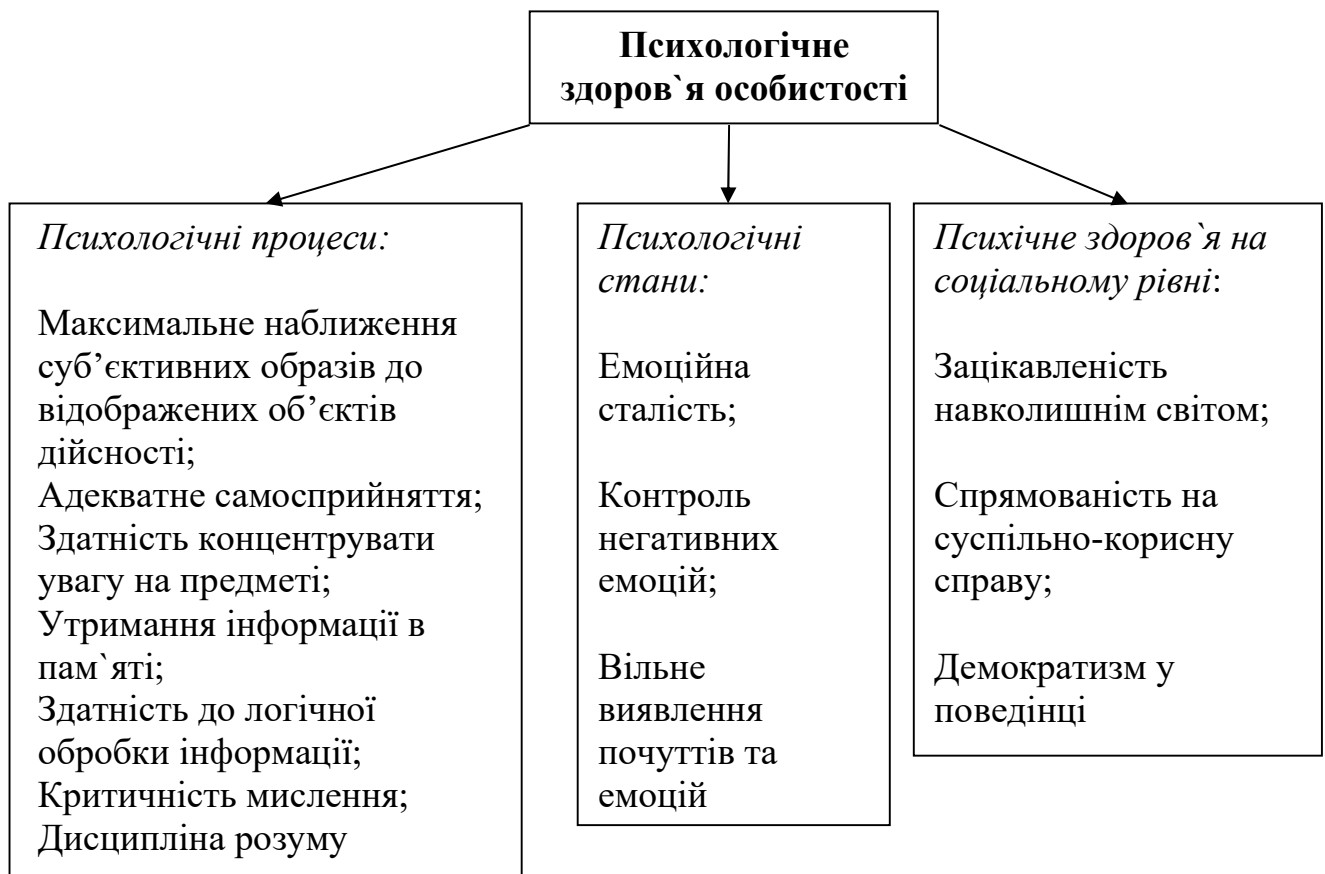
В рамках системного підходу людина розглядається як складна жива система, що самоорганізується та саморозвивається. Життєдіяльність її забезпечується на різних, але взаємопов'язаних між собою, рівнях функціонування - біологічному, психологічному, соціальному. На кожному з рівнів людина має особливості свого виявлення. Серед пріоритетних цінностей здоров'ю відводиться першочергове значення. Особливий смисл для менеджера має рекомендація *не займатися професійними справами, якщо це шкодить здоров'ю (власному та інших)*.

З другої половини ХХ ст. психічне здоров'я визначається не за відсутністю певних ознак (не хвороба), а за наявністю характеристик, якими наділена психічно здорова особистість. До того ж еталоном є не середньостатистична особа, а найбільш яскраві постаті в історії культури, які проявили свою індивідуальність та гармонійно поєднували свої найкращі людські риси.

Психічне здоров'я передбачає також гармонійний розвиток особистості. Складовою здоров'я є духовність (пізнання, прагнення до істини), пріоритет

гуманітарних цінностей (доброта, справедливість), орієнтація на саморозвиток. Цінності формують загальне переконання особистості стосовно того, що є добро, а що руйнує благополуччя. Так, доброзичливість – позитивне емоційне ставлення людини до інших людей, груп або соціальних явищ, яке виявляється у внутрішній прихильності, схильності до спілкування, прояві уваги, готовності до співробітництва.

Американський психолог Г.Олпорт поставив питання: чим відрізняється здорова особистість від будь якої аномалії? Серед названих ним ознак - зацікавленість навколишнім світом та активна життєва позиція, здатність бачити події такими, які вони є, без викривлення, гнучкість та об'єктивність мислення без комплексів та нав'язливих ідей. Суттєвими також є схильність до самопізнання, постійний розвиток та удосконалення своєї індивідуальності, усвідомлення мотивів поведінки. А також наявність власної життєвої філософії та переконань, схильність до встановлення теплих душевних контактів з людьми, почуття гумору, і, нарешті, любов до усього живого.



Детальний портрет психічно здорової особистості склав А.Маслоу, перерахувавши якості, якими наділені самоактуалізовані люди. Вони багато знають про свій внутрішній світ, не бояться його, впевнені і поважають себе та інших, позбавлені гордовитості, дружелюбні. Такі люди дозволяють собі „висовуватися” і не залежать від того, що про них думають інші. Їм не потрібна чиясь підтримка, їм достатньо самоповаги та внутрішньої впевненості у власній правоті. Їм не потрібні слава, популярність, влада, визнання – ці форми самоствердження тих, хто недостатньо впевнений у собі. Вони не намагаються скласти про себе враження, сподобатися – для них важливішим є залишатися власне собою.

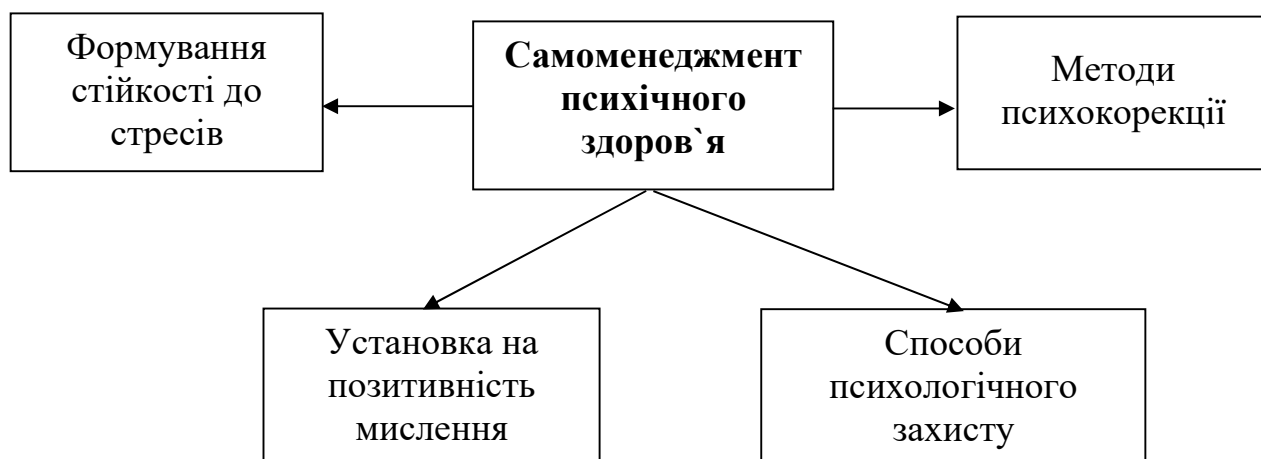
Психічно здоровою вважається людина, яка емоційно врівноважена, здатна до самокерування, що забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, адекватною самооцінкою. Нарешті, можна говорити про прояв таких властивостей, як оптимізм, зосередженість, урівноваженість, моральність, впевненість у собі, відповідальність, обов'язковість, незалежність, доброзичливість, самоповага й т. ін.

2. Управління своїм психічним здоров'ям передбачає також *тренування* власної психіки, розкриття її резервів і розвиток, удосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги, уяви), виховання в собі дисципліни розуму і почуттів. Варто навчитися бути людиною активною, свідомою своїх вчинків, з яким розумінням її цілей і характеру впливу психічної саморегуляції, оволодінням її технікою і прийомами самовпливу як невід'ємного компонента культури поведіння.

Самоменеджмент психічного здоров'я передбачає: установку на позитивне мислення, використання способів психічного захисту, володіння методами психокорекції, формування стійкості до стресів.

Особливо важливою є робота щодо подолання негативного ставлення до інших і до себе та посилення *позитивного мислення*. Базовою психічною установкою „Я” у ставленні до інших має бути „Я гарний, ти – гарний”.

Негативне ставлення до інших породжує втрату інтересу до життя, веде до саморуйнування особистості.



Самоуправління психічним здоров'ям припускає не лише усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання про себе. Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифрувати» свій психічний стан і впливати на нього, якщо буде потрібно, знати свої найбільш сильні і слабкі особливості характеру (*психосоціальні плюси та мінуси особистості*), вміти неупереджено, адекватно оцінити справжній рівень своїх фізичних і психічних можливостей та знаходити чинники, що блокують реалізацію творчого потенціалу конкретного суб'єкта.

Очевидним є те, що критерієм психічного здоров'я менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних здібностей, рис характеру, мотивацій розвиненої особистості та досконалої індивідуальності. Серед компонентів психічного здоров'я виділяють наступні: сенсорно-перцептивний, емоційно-чуттєвий, рефлексивний та життєво-вольовий. Вищий рівень розвитку пов'язується із гармонійною особистістю та творчою індивідуальністю.

До психологічних наслідків активної професійної діяльності спеціалісти відносять зростаючу нервово-психічну напруженість, що призводить до суттєвого зниження працездатності, погіршенню здоров'я, збільшенню вірогідності прийняття помилкових рішень, провокацією конфліктних ситуацій.

3. Особливо серйозною для менеджменту є проблема стресу. Серед професійно важливих якостей, з орієнтацією на які здійснюється психологічний добір менеджерів, є і ті, що передбачають здатність долати стресові навантаження, а саме :

- прагнення збільшити коло своїх обов'язків за рахунок розширення масштабів діяльності чи в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- уміння знаходити необхідні рішення в умовах великого ступеня ризику;
- здатність приймати тверді, непопулярні, але виправдані в конкретній ситуації рішення.

Стрес – стан перевантаження систем психічної і фізіологічної регуляції людини, виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів; комплекс фізіологічних і психічних реакцій у відповідь на стресогенну ситуацію.

Формула стресу: діяльність – перенапруга – негативні емоції. Виділяють три фази стресу:

1. Мобілізація.
2. Дезадаптація (помилки у роботі).
3. Дезорганізація (втрата самоконтролю, апатія).

Серед причин стресу (так звані стресори) виділяють наступні:

- Великий обсяг роботи та пов'язані із ним перенавантаження;
- Складні умови праці (наприклад, для менеджера - необхідність приймати занадто багато рішень; працювати швидко, і до того ж дуже часто в умовах дефіциту часу, підвищена відповідальність за якість роботи підлеглих та результати діяльності організації у цілому);
- Високі вимоги до надійності (без помилок) власної діяльності;
- далекі від досконалих міжособистісні стосунки у робочому колективі;
- конфлікт між роботою та іншими ролями (наприклад, родинними).

Слід враховувати, що помірне нервово напруження стимулює людей працювати краще. Але коли рівень напруги стає занадто високим, він негативно впливає на працездатність і навіть може зробити роботу неможливою. Надлишкова енергія стає некерованою і призводить до серйозних нервових потрясінь. Так, якщо особа трохи хвилюється через те, що закінчується термін виконання роботи, це може стимулювати її бути наполегливою і зробити швидше те, що необхідно. Однак занадто сильне хвилювання може утягувати в центр уваги негативні думки і, тим самим, блокувати творчі, продуктивні ідеї, здатні досягти мети.

Найбільш продуктивною є діяльність, що здійснюється за умови помірного рівня збудження. Якщо ж рівень емоційної напруги високий, то настає дезорганізація діяльності, що, у свою чергу, дозволяє говорити про стан стресу.

Таким чином, помірне психічне збудження забезпечує менеджеру довгостроковий успіх у діяльності. Якщо ж присутнє надмірне хвилювання (наприклад, стан афекту), то не слід чекати позитивних результатів у діяльності.

Психологи виділяють два типи особистості (А і Б), які порізно сприймають та реагують на стрес. Встановлено, що особистості типу А з більшою імовірністю піддаються серцево-судинним захворюванням через властиві їм особливості поведінки (відрізняється наполегливістю, стремлінням все зробити у прискореному темпі, постійним напруженням, високою працездатністю). Особистість типу Б – протилежна особистості типу А (більш відкриті і розкуті, менше думають про відсутність часу).

Міні-тест. До якого психотипу Ви належите?

С.6.)

А	Б
Ви легко спілкуєтеся з новими людьми, прагнете розширювати коло знайомих. Ви досить говіркі і відкриті. Часто дієте необачно, буваєте нестримані. Любите бути в центрі подій.	Ви неквапливі, стримані у спілкуванні, з обережністю зустрічаєте нових людей. Контролюєте себе, не любите виставляти свої почуття напоказ. Намагаєтеся стримувати себе в суперечці, щоб не сказати зайвого.
Ви прагматик, який не любить фантазій. Усю роботу виконуєте ретельно. Багато речей умієте добре робити своїми руками, перевіряєте результати зробленого.	Ви добре передбачаєте майбутнє, часто згадуєте минуле, прагнете до новизни і змін. Ваші теоретичні (творчі) здатності вище практичних.
Ставите логіку вище за свої почуття, судите про людей незалежно від симпатій. Ви не любите з'ясовувати причини сварок і непорозумінь. Волієте не обговорювати теми особистого життя, як свого, так і інших.	Вас завжди цікавлять почуття і взаємини між людьми. Ви схильні йти назустріч іншим у справах заради гармонійних відносин; небайдужі до думок інших про Вас.
Ваша працездатність, зазвичай, однакова. Ви послідовні в діях, рішення приймаєте відразу і з важкістю їх змінюєте. Ви легко дотримуєтеся дисципліни, і Вам подобається в усьому порядок.	Ваша працездатність, як правило, хвилеподібна. Ви можете гнучко пристосовуватися до існуючих умов. Для досягнення результату Вам зазвичай не потрібні жорсткі графіки й інструкції

Проблема стресу стає особливо серйозною для здоров'я менеджера, якщо йому властивий тип особистості А (великий ризик захворювання серцевими, шлунковими захворюваннями).

Загальні стресори:

- незадовільна організація службової діяльності;
- недостатня кількість співробітників;
- режим робочого дня;
- робота керівника;
- статусні проблеми;
- заорганізованість, формалізм, метушня (непотрібні ритуали та процедури);
- невизначеність та непередбачений розвиток подій в організації.

Специфічні стресори:

- нечіткі рольові обов'язки;
- рольовий конфлікт;
- нереальні завищені домагання;
- особливості взаємодії з вищим керівництвом, ігнорування думки керівника;
- особливості взаємодії з колегами по горизонталі;
- особливості взаємодії з клієнтами та підлеглими;
- особливості управлінської праці.

Позаслужбові стресори:

- стрес, викликаний кимось із подружжя.
- стрес, викликаний дітьми.
- стрес, викликаний батьками чи іншими родичами.
- стрес, викликаний домашніми обставинами.
- стрес, викликаний тиском оточуючого середовища на родину керівника тощо.

Г. Сельє найефективнішим засобом боротьби зі стресами вважав захопленість роботою. Водночас він пропонував прийоми, що зводять вразливість людини до мінімуму:

- визнайте, що досконалість неможлива, але пам'ятайте, що в кожному виді досягнень є своя вершина, прагніть до неї і задовольняйтеся цим;
- цінують радість справжньої простоти життєвого укладу;

- у будь-якій життєвій ситуації спочатку подумайте, чи варто боротися;
- постійно зосереджуйте увагу на приємному і на діях, що можуть поліпшити ваше становище і стан;
- намагайтеся забувати про огидне, безнадійне і важке, оскільки довільне відволікання — найкращий спосіб послабити стрес;
- ніщо так не впливає негативно на людину сильніше, як невдача;
- ніщо не підбадьорює сильніше, ніж успіх;
- навіть після нищівної поразки боротися з гнітючою думкою про невдачу найкраще за допомогою спогадів про колишні успіхи;
- навмисне пригадування — дієвий засіб відновлення віри в себе, необхідної для майбутніх перемог;
- не відкладайте неприємної справи, якщо вона необхідна для досягнення мети;
- знаючи, що в суспільстві завжди будуть вожді й ті, кого ведуть, врахуйте: вожді потрібні лише доти, доки послідовникам необхідна їх допомога;
- не забувайте, що немає готового рецепту успіху для всіх: люди різні і їх проблеми теж.

Контрольні питання та завдання

1. Визначте сутність поняття “здоров’я керівника”, його компоненти.
2. Надайте характеристику здорової особистості за А.Маслоу.
3. Визначте сутність поняття “стрес”, які чинники можуть викликати стрес?
4. Які ви знаєте засоби боротьби з негативними наслідками стресу?

Використана література

1. Кайлюк Є.М., Фесенко Г.Г. Психологія управління: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». – Харків: ХНАМГ, 2007. – 183 с.
2. Гладуш В.А. Курс лекцій по дисципліне "Психологія управління". – Д.: ДНУ, 2008 – 102 с.
3. Попадюк Н.Я. Корпоративний тренінг як засіб оптимізації організаційної культури та організаційного розвитку / збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ, 2007. – Вип. 12. – Ч.І.
4. Психологія управління: курс лекцій / Л.К.Аверченко и др. под ред. М.В.Удальцова. – Новосибирск: «Сибирское соглашение»; М.: ИНФРА-М, 2001 – 150с.

Додаткова література

1. Авдулова Т.П. Психология менеджмента. – М.,2003.
2. Автономов В. С. Модель человека в экономической науке. - СПб.,1998.
3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М.,1990.
4. Андреев В.Н. Саморазвитие менеджера. – М.,1995.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М.,1998.
6. Бурега В.В. Социально-адекватный менеджмент: В поисках новой парадигмы. – К.,2001.
7. Власов П.К. Психология замысла организации. – Х.,2003.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.,1991.
9. Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – М.,1996.
10. Дзюба Н. Методы исследования коллектива. Социометрия // Справочник кадровика. – 2003. – № 5. – С.80-84.
11. Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу. – Л.,1991.
12. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990.
13. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.,2003.
14. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М., 1999.
15. Каталог програм професійної переподготовки / Безлюбченко Е.С., Семенов В.Т., Фесенко Г.Г. и др. – ХГАГХ., Centre national de la fonction publique territoriale Stage. – Харьков. Lille,2002.
16. Китов А. И: Экономическая психология. М., 1987.
17. Кови С. Семь навыков лидера. – Минск,1996.
18. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. – М.,1993.
19. Лебедев-Любимов А. Н. Психология рекламы: Уч.пособ. – СПб., М.,

Харьков, Минск, 2003.

20. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.,1996.
21. Меллер К., Хегедаль П. Качественный сервис через личностное развитие. – М., 1992.
22. Мельтюхова Н.М. Психологія управління. – Харків, 2001.
23. Милич П. Как проводить деловые беседы. – М.,1987.
24. Морита А. Зроблено в Японії. – М.,1993.
25. Орбан-Лембрик Л.Є. Психологія управління: Навч. посіб. – К., 2003.
26. Петрова Н.А. Искусство работать с людьми. – М.,2004.
27. Подоляк Я. Психология управления: теория и практика менеджмента. – Харьков, 2004.
28. Психология и этика делового общения: Учеб. для вузов / Под ред. Лавриненко В.Н. – М., 2001.
29. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. – Харьков, 2002.
30. Психотехнология. – М., 1996.
31. Психолого-акмеологические признаки эффективного менеджмента // Политический менеджмент: Учеб. пособ./ под ред. В.И.Жукова, А.В.Карпова, Л.Г.Лаптева. – М.,2004. – С.244-340.
32. Пыз А. Язык телодвижений. – Н. Новгород, 1994.
33. Розанова В. Психология управления. – К., 2001.
34. Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления: Уч. пособ. Для вузов. – М.,2002.
35. Советы психолога менеджеру / Под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб.,1994.
36. Скотт Дж.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К., 1992.
37. Спивак В.А. Корпоративная культура. – С Пб.,2001. – С.156.
38. Технология эффективной профессиональной деятельности. – М.,1996.

39. Урбанович А.А. Психология управления. – Минск, 2003.
40. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1990.
41. Хасан Б. И. Психотехника конфликта. – Красноярск, 1995.
42. Хьелл Л., Зиглер Д. Теория личности. – СПб., 1997.
43. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. – М., 1993.
44. Бандурка Л. Основы психологии управления. – Харьков, 1999
45. Генов Ф. Психология управления. М., Прогресс, 1982
46. Завадський Й. Організація і психологія управління трудовими колективами. – Київ, Урожай, 1985.
47. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: теорія і практика. Навчальний посібник.- К.:”Екс об”, 2000
48. Мельник Л.П. Психологія управління . – К.: МАУП, 2002
49. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха.(Авт.-сост. Р. Р.Колиапов.-Ижевск; 1999
50. Потеряхин А. Л. Психология управления. – Киев, 1999
51. Паркинсон С., Рустомджи С. Искусство управления. М.:Гранд, 1997
52. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности /Под ред. Никифорова Г.С., Дмитриевой М.А., Снеткова В.М. – СПб.: Речь, 2003
53. Рабочая книга практического психолога. Технология эффективной профессиональной деятельности. М.: Красная площадь, 1996
54. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию. Научно-практическое пособие.

Методичні вказівки щодо самостійної роботи

з вивчення дисципліни «Психологія управління».

Мета вивчення дисципліни – сформувати у майбутніх менеджерів, керівників стійкий інтерес до психологічної науки, усвідомити необхідність спеціальних психологічних знань для ефективною роботи в галузі управління і підвищення своєї професійної компетенції.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен

мати уявлення про:

- Психологічні закономірності управлінської діяльності та міжособистісних взаємин в групі;
- Індивідуально-типологічні особливості особистості;
- Психологічні аспекти культури здоров'язбереження.

вміти:

- Визначати провідні принципи створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- Визначати принципи власної безконфліктної поведінки в діловому спілкуванні.

Зміст програми дисципліни «Психологія управління».

Тема 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА

Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній; предмет, об'єкт і завдання психології управління; основні категорії та поняття психології управління.

Тема 2. Особистість як об'єкт управління.

Особистість та її структура; поняття мотивації та її теорії; регулятори мотивації.

Тема 3. СТИЛЬ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ КЕРІВНИЦТВА

Лідерство: сутність та організаційне значення; основні концепції стилів керівництва; індивідуальний стиль керівництва та його гендерні особливості.

Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Психологічна характеристика групи як структурного елемента організації; характеристика типів організацій і структури трудового колективу; соціально-психологічний клімат в організації; стадії розвитку колективу.

Тема 5. Психологія ділового спілкування

Ефективна комунікація; інтерактивний рівень спілкування; перцептивний рівень спілкування; комунікативна компетентність менеджера.

Тема 6. Імідж керівника

Зміст поняття «імідж»; функціональний, особистісний та ситуаційний підходи до визначення ефективності керівника; критерії вибору моделей поведінки.

Тема 7. Організаційна (корпоративна) культура.

Сутність поняття „організаційна культура”; психологічні тренінги в організації та їх основні напрямки; корпоративний тренінг, його актуальність та перспективи.

Тема 8. ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності; самоменеджмент психічного здоров'я; стрес та запобігання його негативних наслідків.

Необхідною умовою отримання позитивної оцінки з дисципліни «Психологія управління» для студентів дистанційної форми навчання є виконання контрольної роботи.

Мета виконання контрольної роботи – оволодіти вміння працювати з психологічною літературою, читати учбову, наукову та науково-популярну психологічну літературу, розуміти її, аналізувати та робити власні висновки, використовуючи свій власний досвід особистого життя та професійної діяльності.

Тему контрольної роботи можна обирати відповідно до власних уподобань, враховуючи професійні аспекти освіти, питання виховання дітей в сім'ї, між особистісного спілкування, розвитку окремих рис особистості.

Ознайомившись з рекомендованою літературою, треба скласти план контрольної роботи. Працюючи над текстом, ви можете отримати консультацію у викладача. Власні думки, висловлені в роботі і аргументовано доведені, мають особливу цінність.

Контрольна робота містить в собі титульний лист, план або зміст, де вказуються ті питання, які студент розкрив в роботі, аналіз прочитаної літератури з наведеними прикладами, свої власні думки щодо обраної теми.

Вимоги до оформлення роботи.

Контрольна робота містить в собі:

- титульний лист;
- план;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;

- список використаної літератури.

На титульному листі вказують відомості про навчальний заклад, кафедру, назву дисципліни, тему, відомості про студента, прізвище, ім'я та по батькові викладача, що має перевіряти контрольну роботу, рік виконання роботи.

План включає в себе такі елементи:

- вступ;
- основна частина з назвою розділів і підрозділів;
- висновки;
- література з обов'язковим позначенням сторінок, на яких розташований відповідний підрозділ.

У **вступі** обґрунтовується актуальність обраної теми, чим вона зацікавила Вас, які аспекти сформульованої проблеми Ви намагаєтесь розкрити в даній роботі.

В **основній частині** вказують ті питання, які студент розкрив в роботі, аналізують прочитану літературу (декілька джерел), порівнюють висловлені в ній думки, концепції, наводяться приклади, що ілюструють теоретичні викладки.

Висновки містять як результат аналізу прочитаного, осмислення теми, так і Ваші власні думки та приклади з Вашого особистого життя, професійної діяльності, власного досвіду та самоаналізу.

В кінці роботи треба навести **список використаної літератури** з дотриманням алфавітного порядку прізвищ авторів книг, з вказівкою року, місця видання та назви видавництва.

При виконанні контрольної роботи студент має аналізувати декілька джерел з обов'язковою вказівкою їх вихідних даних. Список рекомендованої літератури вказано в посібнику.

Рекомендовані теми контрольних робіт:

1. Основні стилі керівництва колективом.
2. Способи мотивації персоналу: їх ефективність в залежності від ситуації та індивідуальності робітника.
3. Ефективне ділове спілкування: його мета, психологічні характеристики, засоби спілкування.
4. Модель роботи менеджера в організації: основні завдання та способи їх реалізації.
5. Портрет сучасного керівника: особистісні риси та професійні вимоги.
6. Надайте приклад концепції корпоративної культури Вашої організації.
7. Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника.

Контроль успішності студента здійснюється за допомогою 100-бальної системи оцінювання з переведенням оцінок до національної шкали та шкали ECTS.

Оцінювання успішності студентів

За шкалою ECTS	За національною шкалою	Значення оцінки	За системою ПДАБА
A	5	<i>Відмінно</i> – видатна робота з мінімальними помилками (самостійне бачення, поєднання теорії з практикою).	90-100
B	4	<i>Дуже добре</i> – знання вище середнього стандарту, але з деякими помилками.	82-89
C		<i>Добре</i> – в цілому хороша робота, але з помітними помилками (репродуктивні знання).	75-81
D	3	<i>Задовільно</i> – пристойно, але із значними помилками (знання не повного обсягу).	69-74
E		<i>Достатньо</i> - задовольняє мінімальним вимогам (базове елементарне знання з дисципліни).	60-68
FX	2	<i>Незадовільно</i> з можливістю повторного складання.	35-59
F		<i>Незадовільно</i> з обов'язковим повторним курсом.	1-34

Здача заліку є обов'язковою для студентів, що отримали незадовільну оцінку за контрольної роботи або бажають підвищити підсумкову оцінку. Залік з дисципліни «Психологія управління» проводиться в формі письмової відповіді на контрольні питання, наведені нижче, при особистій зустрічі з викладачем.

Контрольні питання до заліку.

1. Укажіть місце психології управління як серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
2. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
3. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.
4. Дайте характеристику ключових понять та базових категорій психології управління.
5. Розкрийте зміст поняття „особистість” та її структуру.
6. Визначіть поняття мотивації та ієрархію потреб особистості за А.Маслоу.
7. Які регулятори мотивації робітника Ви можете запропонувати в своїй організації?
8. Надайте характеристику основних стилів управління колективом.
9. Поясніть поняття „лідерство”, „стиль лідерства”.
10. Які способи впливу на підлеглих може використовувати лідер і керівник організації?
11. Що Ви розумієте під терміном „гендерні особливості стилів керівництва”? Наведіть приклади.
12. Охарактеризуйте організаційні особливості структури трудового колективу.
13. Надайте характеристику різних типів організацій і ролі керівника в них.
14. Визначіть ознаки позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
15. Охарактеризуйте стадії розвитку колективу.

16. Розкрийте зміст комунікативної компетентності менеджера.
17. Як використовувати невербальні засоби в діловому спілкуванні?
18. Визначіть власний «арсенал» засобів і прийомів безконфліктного ділового спілкування.
19. Розкрийте зміст поняття «імідж» та його складових.
20. Поясніть формулу впливу іміджу на оточуючих.
21. Надайте характеристику основних функцій менеджера.
22. Які особистісні якості керівника Ви вважаєте найбільш актуальними в наш час?
23. Розкрийте зміст і актуальність поняття «організаційна культура».
24. Які напрямки тренінгових програм Ви можете запропонувати для своєї організації? Обґрунтуйте відповідь.
25. Корпоративний тренінг, його функції і ефективність.
26. Визначте сутність поняття «здоров'я керівника», його компоненти.
27. Надайте характеристику здорової особистості за А.Маслоу.
28. Визначте сутність поняття «стрес», які чинники можуть викликати стрес?
29. Які ви знаєте засоби боротьби з негативними наслідками стресу?

Для успішного складання заліку студент має розуміти зміст основних психічних процесів, поняття особистості та її властивостей, свідомості та самосвідомості, вміти проаналізувати психологічні причини власної поведінки та поведінки інших людей, вміти працювати з психологічною літературою.

Під час підготовки до заліку особливу увагу слід приділяти розумінню основних закономірностей, термінів і понять курсу, їх застосуванню в професійній діяльності та особистому житті людини, навести приклади з Вашого особистого життєвого досвіду.

Бажаємо успіхів!!!