

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ і НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ і ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ  
АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ  
ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра суспільних та гуманітарних наук**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ:  
наука і мистецтво менеджменту**

Навчально-методичний посібник  
для студентів ФБН усіх спеціальностей

Київ - 2005

Навчально-методичний посібник розглянуто та затверджено на засіданні кафедри суспільних та гуманітарних наук (протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2005 р.)

**Укладач:**

*О.М. Отич*, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник

**Рецензенти:**

*Орлов В.Ф.*, доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри СГН Київського університету економіки і технологій транспорту;

*Помиткін Е.О.*, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу теорії і практики педагогічної майстерності Інституту педагогіки і психології професійної освіти АПН України.

У навчально-методичному посібнику викладено психологічні засади діяльності керівника щодо організації виробництва та управління персоналом.

Зміст посібника охоплює навчальну програму курсу “Психологія управління”; тексти лекцій; плани практичних занять; тематику контрольних робіт та критерії їх оцінювання; питання до заліку, а також список рекомендованої літератури.

Запропонований матеріал сприятиме майбутнім фахівцям у вивченні навчального курсу, підготовці до практичних занять та підсумкового контролю знань.

Призначено для студентів денної форми навчання з усіх спеціальностей.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН І ПРОГРАМА КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНЯ”...	5
ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ.....	12
ПЛАНІ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	70
ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	75
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ.....	77
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ.....	80

## ВСТУП

Початок XXI століття характеризується неймовірним прискоренням темпів розвитку науки, техніки і виробництва, переходом від індустріальних до науково-інформаційних та комунікативних технологій, динамічними змінами на ринках праці, товарів і послуг. В ефективній організації цих новітніх цивілізаційних процесів та управлінні ними винятково важливу роль відіграють керівники і менеджери різних рівнів.

Водночас, життя показує, що реальним начальником є не той, хто наділений повноваженнями офіційно, а той, за ким підлеглі визнають право керувати ними. Для цього фахівцеві необхідні спеціальні особистісні та професійні якості, які дозволяють йому здобути авторитет серед колег й оптимізувати процес управління підприємством, перетворивши його на продуктивну й творчу співпрацю усіх його працівників, спрямовану на розв'язання виробничих завдань з максимально повним урахуванням особистісних потреб кожного.

Таке керівництво ґрунтується на міцних наукових знаннях керівника щодо сутності й психологічних особливостей управлінської діяльності і передбачає високий рівень оволодіння ним формами та методами цієї діяльності, що надають йому свободу у її здійсненні та дозволяють виробити свій власний управлінський стиль, виявити неповторну професійну і творчу індивідуальність. Отже, менеджмент вимагає від керівника поєднання професійної компетентності та креативності, готовності до прийняття нестандартних, сміливих рішень, які сприятимуть ефективному розвитку очолюваного ним підприємства. Саме тому за змістом управління можна вважати складною й серйозною наукою, а за характером діяльності – мистецтвом.

Багато із сьогоденішніх студентів у недалекому майбутньому стануть керівниками і перед ними виникне безліч складних управлінських проблем. Допомогти їм на мистецькому рівні вирішувати їх і покликаний даний навчально-методичний посібник.

## НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН і ПРОГРАМА КURСУ

"Психологія управління"  
для студентів вищих технічних навчальних закладів

### I. Передмова

Програма курсу складена на підставі анотації освітньо-професійних програм інженерно-технічного профілю, вимог освітньо-кваліфікаційних характеристик відповідних спеціальностей, а також з урахуванням попереднього досвіду кафедри суспільних та гуманітарних наук КУЕТТ, кафедр Харківської державної академії залізничного транспорту і споріднених вузів: Української інженерно-педагогічної академії, Національного університету імені Т.Г. Шевченка, Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова та ін.

### II. Мета і завдання курсу

*Метою курсу "Психологія управління"* є ознайомлення студентів із сутністю, структурою та основними напрямками управлінської діяльності, а також формування в них особистісних і професійних якостей, необхідних для її ефективного здійснення.

*Основні завдання курсу полягають в:*

- ознайомленні майбутніх фахівців із психологічними вимогами управлінської діяльності до керівника та основними історичними типами менеджерів;
- виявленні особливостей впливу психофізіологічних, індивідуально-психологічних та соціально-психологічних чинників на ефективність професійної діяльності керівника;
- оволодінні студентами стилями, стратегіями, тактиками і технологіями управлінської діяльності;
- залученні їх до самостійного прийняття управлінських рішень у ході створеної у діловій грі професійної ситуації;
- опануванні майбутніми фахівцями методиками соціометрії й діагностування психосоціотипів співробітників, техніками

організації продуктивної взаємодії з підлеглими та діловими партнерами.

За підсумками вивчення курсу “Психологія управління” студенти повинні отримати уявлення про сучасні наукові підходи до визначення сутності менеджменту як науки і мистецтва управління, оволодіти категоріальним апаратом психології управління, засвоїти основні правила продуктивного керівництва та управлінського спілкування, осмислити способи вирішення різноманітних ситуацій в організації та на підприємстві, опанувати найефективніші методи діагностики психологічних типів працівників тощо.

### **III. Міждисциплінарні зв'язки**

Матеріал навчальної дисципліни “Психологія управління” базується на знаннях, отриманих студентами під час вивчення історії, філософії, логіки, психології та інших наук. Навчальна дисципліна "Психологія управління" дає можливість протягом одного семестру ознайомити студентів із основними теоретичними положеннями цієї науки і таким чином підготувати їх до оволодіння знаннями з психології та етики ділового спілкування, конфліктології тощо.

### **IV. Обсяг годин на вивчення дисципліни за навчальним планом і види поточного та підсумкового контролю**

На вивчення навчальної дисципліни “Психологія управління” навчальним планом спеціальності передбачено:

Кількість годин лекцій .....	18
Кількість годин практичних занять.....	18
Всього аудиторних занять.....	36
Кількість годин самостійних занять.....	45

Упродовж вивчення курсу заплановано 3 проміжні контролі (6 годин). Контрольним заходом щодо визначення якості засвоєння студентами навчального матеріалу з дисципліни є залік (2 години).

**Обсяг годин на вивчення дисципліни і контрольні заходи:**

Загальний обсяг годин	Сем-тр	За навчальним планом	За робочим навчальним планом	Примітки
Загальний обсяг годин на дисципліну	I	36	18 + 18	
Обсяг годин на самостійне вивчення	I	45	45	
Контрольні заходи	I	ПК, практичні заняття, залік	ПК, практичні заняття, залік	

**У. Тематичний план**

№ з/п	Навчальні теми	Аудиторні заняття		Сам. роб.	Література
		Лекц.	Практ.		
1.	Психологічні засади менеджменту	2	2	5	Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
2.	Функціональні обов'язки керівника	2	2	5	Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. – Саратов, 1988.
3.	Професіограма менеджера	6	6	15	Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М., 1991.
4.	Психологічні типи менеджерів	2	2	5	Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. – М., 1995.
5.	Психологічна сутність влади менеджера	2	2	5	Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 1995.
6.	Індивідуальний стиль управління керівника	2	2	5	Белков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. – М., 1992.
7.	Самоменеджмент керівника	2	2	5	Дэвис Ф. Создай себе имидж/Пер. с англ.. С.И. Ананин. – Мн.: ООО „Попури”, 1988.

## УІ. Календарний план

№ з/п	Навчальні теми	Всього годин	В тому числі		На сам. опрац.
			Лекц.	Практ.	
<b>1.</b>	<b>Психологічні засади менеджменту</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
1/1	Психологія менеджменту		2		
1/2	Наука і мистецтво управління			2	
<b>2.</b>	<b>Функціональні обов'язки керівника</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
2/1	Функції керівника		2		
2/2	Основні управлінські функції менеджера			2	
<b>3.</b>	<b>Професіограма менеджера</b>	<b>27</b>			<b>15</b>
3/1	Психограма менеджера		2		
3/2	Особистісні і професійні якості керівника			2	
3/3	Індивідні якості менеджера		2		
3/4	Психофізіологічні особливості менеджера			2	
3/5	Соціально-психологічні якості менеджера		2		
3/6	Психологічні фактори успішності діяльності керівника			2	
<b>4.</b>	<b>Психологічні типи менеджерів</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
4/1	Психологічні типи керівників		2		
4/2	Вплив психологічного типу менеджера на ефективність керівництва			2	
<b>5.</b>	<b>Психологічна сутність влади менеджера</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
5/1	Влада та авторитет менеджера		2		
5/2	Ресурси влади			2	
<b>6.</b>	<b>Індивідуальний стиль управління керівника</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
6/1	Стили управління		2		
6/2	Види стосунків у системі «керівник – підлеглий»			2	
<b>7.</b>	<b>Самоменеджмент керівника</b>	<b>9</b>			<b>5</b>
7/1	Імідж керівника		2		
7/2	Самопрезентація менеджера			2	
	<b>РАЗОМ:</b>	<b>81</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>45</b>

## **УІІ. Навчальна програма дисципліни**

### **ЛЕКЦІЙНИЙ КУРС**

(18 год.)

#### **Тема І. Психологія менеджменту (2 год.)**

Психологічна характеристика професії “менеджер”. Особливості професійної діяльності менеджера. Історичні типи менеджерів: менеджер-диктатор, менеджер-патерналіст, менеджер-маклер, менеджер-організатор, сучасний менеджер.

#### **Тема ІІ. Функції керівника (2 год.)**

Основні управлінські функції менеджера. Функція стратегічного планування. Адміністративна функція. Комунікативно-регулююча функція. Помилки некомпетентного керівника. Заохочення та покарання. Впровадження інновацій на виробництві.

#### **Тема ІІІ. Психограма менеджера (2 год.)**

Психограма як складова професіограми менеджера. Найважливіші якості керівника, за Р.М. Строгдиллом. Психограма менеджера, за Л.Д. Столяренко.

#### **Тема ІV. Індивідні якості менеджера (2 год.)**

Стать керівника. Вплив стереотипів суспільної свідомості та процесів емансипації на ставлення до жінки-керівника. Прояви відмінностей психофізіологічних особливостей чоловіка і жінки в управлінській

діяльності. Вік керівника. Здоров'я: фізичне, психічне, духовне. Темперамент. Здібності: загальні й спеціальні.

### **Тема У. Соціально-психологічні якості менеджера (2 год.)**

Характеристика соціально-психологічних якостей керівника. Соціально-економічні фактори формування соціально-психологічних якостей менеджера: соціальний стан, економічне становище, статус у суспільстві та у колективі, рівень освіти. Особистісні якості менеджера: організаторські; інтелектуальні; комунікативні, творчі, морально-етичні, вольові, емоційні та ін. Психологічні фактори успішності діяльності менеджера. Протипоказання до діяльності менеджера.

### **Тема УІ. Психологічні типи керівників (2 год.)**

Вплив психологічного типу керівника на взаємостосунки усередині колективу працівників. Типи керівників, за Т. Коно. Вірогіднісна модель ефективності керівництва Ф.Фідлера.

### **Тема УІІ. Влада та авторитет менеджера (2 год.)**

Психологічна сутність влади менеджера. Ознаки влади в організації. Ресурси влади: економічні, соціальні, інформаційні, нормативні, примусові. Форми влади, за Ф. Рейвенем: влада, заснована на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; законна, або традиційна влада; влада через звичку; еталонна влада. Види влади керівника: централізована, децентралізована. Делегування повноважень. Сутність авторитету керівника. Форми авторитету: формальний, персональний; істинний, хибний.

### **Тема УІІІ. Стилi управлiння (2 год.)**

Сутнiсть та класифiкацiя стилiв управлiння: авторитарний, демократичний, лiберально-анархiчний, непослiдовний, ситуативний, партисипативний. Види стосункiв у системi “керiвник – пiдлеглий”: авторитарна вказiвка, популяризацiя, участь в управлiннi, передача повноважень.

### **Тема ІХ. Імiдж керiвника (2 год.)**

Значення імiджу у професiйній дiяльностi керiвника. Способи самопрезентацiї. Ідентичнiсть та iндивiдуальнiсть як фактори самоiмiджу. Професiйна iдентифiкацiя. Складовi iндивiдуальностi: зовнiшнiсть; одяг та аксесуари; постава, хода, мова тiла; голос та мовлення; середовище та iнтер'єр. Вибiр одягу дiлової людини: за кольором, за стилем, за фасоном тощо. Мистецтво у створеннi iмiджу дiлової людини. Технологiя створення „першого враження”. Знайомство з новими людьми. Технiки позбавлення психiчного напруження й закомплексованостi в управлiнському спiлкуваннi.

# ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

## ТЕМА: ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1. Психологічна характеристика професії “менеджер”

Слово “менеджер” походить від англ. дієслова “to manage” (керувати), яке у свою чергу утворилося від лат. “manus” – рука. У перекладі воно буквально означає - “тримати в руках”, “руко-водить”, “вести за руку”. Спочатку дане дієслово стосувалося вміння об’їжджати коней та правити ними. Але у поєднанні із англійським іменником “men” (люди) термін набув значення - “керівництво людьми”.

Переважає більшість іноземних енциклопедій тлумачить поняття “менеджмент” як процес досягнення мети організації руками (й головою) інших людей. Організатором даного процесу і є менеджер, тобто, *професійно* підготовлений керівник, який володіє широкими знаннями у своїй галузі діяльності.

Для кожної організації необхідно мати людину, яка б відповідає за узгодженість і злагодженість роботи її структурних підрозділів. Цей вид діяльності – слідкування за цілим – і складає сутність роботи менеджера.

Він виконує основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль діяльності підлеглих та підприємства у цілому.

Зазначимо, що ці функції, а також методи діяльності менеджера історично змінювалися. Залежно від цього трансформувалися і типи менеджерів.

### ТИПИ МЕНЕДЖЕРІВ:

Менеджер-диктатор	Менеджер-патерналіст	Менеджер-маклер	Менеджер-організатор	<b>Сучасний менеджер</b>
				<b>керуючий дипломат лідер</b>
				<b>вихователь інноватор</b>

**1. Менеджер-диктатор** (від лат. *diktator* – необмежений властитель) – директор промислового підприємства часів зародження капіталізму, який самовладно розпоряджався в усіх справах і не зважав на потреби робітників.

*Причина появи типу:* необхідність об'єднати незвиклих до роботи людей, встановити дисципліну і порядок на виробництві.

*Основна функція* – віддавання наказів і розпоряджень, тиску на робітників.

*Філософія менеджменту:* бізнес є бізнес, тому працюй, не розмірковуючи.

*Продуктивність праці:* низька.

**2. Менеджер-патерналіст** (від лат. *pater* – батько) – директор, який по-батьківськи ставиться до робітників, піклується про них.

*Причина появи типу:* усвідомлення того, що продуктивність праці зросте за умови підвищення інтересу робітників до праці.

*Основна функція* – віддавання наказів і розпоряджень, заохочення одних робітників і покарання інших.

*Філософія менеджменту:* бути суворим, але справедливим.

*Продуктивність праці:* підвищилася, але не стабільно.

**3. Менеджер-маклер** (від нім. *makler* – посередник) – підприємливий керівник, який вміє збувати продукцію і завдяки цьому рухати й розвивати виробництво.

*Причина появи типу:* криза перевиробництва, неналагоджений ринок товарів.

*Основна функція* – дипломатичний підхід до клієнтів і робітників, досягнення мети тонким і вмілим обходженням.

*Філософія менеджменту:* робити усе можливе, щоби завоювати клієнта і пом'якшити незадоволення робітників.

*Продуктивність праці*: набула більшої стабільності.

**4. Менеджер-організатор** (від фр. *organisatour* – той, хто створює, об'єднує, влаштовує) – керівник, який згуртовує колектив працівників, розподіляє функції, упорядковує структуру виробництва.

*Причина появи типу*: 1) розвиток капіталістичного виробництва, ускладнення структури підприємства (поява підрозділів), за якої стало неможливим одноосібне керівництво ним;

2) володіння (тримання пакету акцій) і керівництво виробництвом стало здійснюватися різними людьми (власник і директор);

3) розширилося коло людей, з якими менеджеру доводилося мати справу.

*Основна функція* – узгодження внутрішньої діяльності підприємства та налагодження його зовнішніх зв'язків з іншими організаціями (підприємствами, профспілками, громадсько-політичними організаціями тощо).

*Філософія менеджменту*: ладити з усіма соціальними групами, зайнятими у виробництві.

*Продуктивність праці*: хвилеподібна (безробіття – страйки; соціальна стабільність – підвищення продуктивності виробництва).

**5. Сучасний менеджер** – керівник, який інтегрує функції керуючого, дипломата, лідера, вихователя, організатора-інноватора, здійснюючи їх відповідно до власних індивідуально-психологічних особливостей.

*Причина появи типу*: усвідомлення того, що продуктивність виробництва залежить від врахування особистісних якостей і схильностей як працівників, так і керівництва; такої організації виробництва, за якої

максимально повно реалізуються життєво важливі потреби його учасників (1.Здоров'я і безпеки. 2.Їжі. 3.Сну. 4.Грошей і того, що на них можна придбати. 5.Впевненості у своєму майбутньому. 6.Сексуального задоволення. 7. Відчуття своєю значущості. 8. Самореалізації.).

*Основні функції:* професійне виконання дій, необхідних для підтримки матеріальної підсистеми бізнесу (ресурсів, процедур виробництва, технологічних процесів) та забезпечення безперебійної роботи людської підсистеми бізнесу.

*Керуючий* – віддавання наказів і розпоряджень, планування роботи, контроль за її виконанням та результатами. Це вимагає професійної компетентності та розвитку навичок ділового спілкування, ораторського мистецтва тощо.

*Дипломат* – ведення переговорів, укладання угод, поглиблення ділових зв'язків, розв'язання суперечок. Це вимагає розвитку дипломатичних навичок.

*Лідер* – стабільне утримання авторитетного положення в організації, яке дозволяє впливати на інших учасників виробництва з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це вимагає організаторських та комунікативних вмінь, особистісних якостей менеджера.

*Вихователь* – здійснення позитивного впливу на особистість підлеглих, що відбувається на основі усвідомлення виняткового значення етичних, естетичних та національно-культурологічних чинників в організації виробничого процесу (визнання могутніми чинниками економічного розвитку моральність і дисциплінованість працівників, прагнення до краси вчинків та професійної діяльності, врахування національних інтересів і гуманістичну спрямованість результатів діяльності тощо). Це вимагає від менеджера сформованої загальної та професійної культури, індивідуального підходу до підлеглих, гуманістичної спрямованості особистості.

Організатор-інноватор – постійне вдосконалення та оновлення виробництва, використання нової техніки й технологій. Це вимагає від менеджера постійно перебувати у курсі усіх подій у своїй галузі виробництва, швидкості реакції, вміння відшукати нове, аналізувати його з позиції доцільності використання, проваджувати у виробництво, відстежувати ефективність та результативність даного процесу.

*Філософія менеджменту:* бути відкритим, але критичним до усього нового, враховувати важливість людського фактору на виробництві.

*Продуктивність праці:* найбільш стабільна.

## ТЕМА : ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

Професія менеджера є складною і багатофункціональною: керівник підприємства виконує цілий ряд функцій, основними з яких є функція стратегічного планування, адміністративна і комунікативно-регулююча функції.

### **Функція стратегічного планування**

Функція стратегічного планування охоплює вибір цілей і стратегій розвитку підприємства й колективу, планування методів реалізації поставлених цілей, вибору й впровадження необхідних нововведень, інновацій.

Найбільш відповідальним і складним у зв'язку із зазначеним є впровадження на виробництві інновацій. Успіху у цьому сприятиме дотримання таких рекомендацій:

1. Залучайте своїх підлеглих до розробки і планування інновацій. Це допоможе їм зрозуміти й прийняти цілі й засоби реформ.

2. Намагайтесь забезпечити повноту й точність інформації щодо усіх кроків реформи, не створюйте підстави для виникнення чуток і недовіри.
3. Не “зглажуйте” гострих кутів нововведень, не приховуйте можливих неприємних наслідків – лише правдою можна досягти довіри й розуміння підлеглих.
4. Всебічно демонструйте свою підтримку й зацікавленість у перемінах, показуйте на практиці їх корисність.
5. Передбачайте зменшення навантаження працівникам, які матимуть справу із нововведеннями.
6. Доводьте, що інновації не відобразяться негативно на зарплатні й статусі підлеглих.
7. Шукайте ентузіастів нової справи й створюйте їм режим найбільшого сприяння.
8. Проявляйте терпимість до невдач.
9. Частіше згадуйте про те, що люди взагалі не проти нововведень, вони лише побоюються, аби ті не зменшили їхнього особистого добробуту. Тому, якщо буде знайдено варіант, за якого не лише фірма, але й окремих співробітників зможе отримати від впровадження інновацій свій зиск, сміливо приступайте до їх введення.

### **Адміністративна функція**

Адміністрування передбачає директивні способи спілкування із підлеглими, серед яких особливе місце належить заохоченню й покаранню. Один із таких методів має назву “батіг і пряник”. Але, відомо, що методи покарання є конфліктогенами, оскільки вони:

- 1) знижують самооцінку працівників;
- 2) породжують страх припущання помилок;
- 3) не сприяють стійкому зростанню продуктивності праці;

- 4) призводять до психологічно неправильних висновків, оскільки людина у цьому випадку вчиться у першу чергу уникати покарання, а не формувати правильну поведінку.

Але, якщо доводиться карати підлеглого, то слід знати, що:

- 1) реакція на провину підлеглого має бути негайною;
- 2) карають усіх, хто винуватий, а не лише “зачинщиків”;
- 3) поступове наростання міри покарання є недоцільним: краще зробити перше ж покарання таким, щоби повторного його застосування вже більше не вимагалось;
- 4) караючи, слід чітко пояснити підлеглому бажаний зразок поведінки;
- 5) японські менеджери карають лише за повторювані помилки, змушуючи покараного замислитися: “Може варто зупинити меч, що карає?”.

У другій половині ХХ ст. психологи переконали адміністраторів, що пряник здійснює більший психологічний і економічний вплив, ніж батіг. “Позитивні підкріплення” у вигляді заохочень і винагород психологічно закріплюють зразки бажаної поведінки, сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату у колективі, мотивують робітників на продуктивну працю.

У зв’язку із цим гаслом сучасного менеджера стало: “Керувати підлеглими за їхніми позитивними відхиленнями”.

Але застосування цих заходів вимагає знання відповідних правил:

- 1) винагорода повинна надаватися за конкретну справу – за виконання доручення, підвищення показників – а не за ефективну діяльність підприємства у цілому, чи до ювілею;
- 2) винагорода повинна бути невідкладною;
- 3) винагорода повинна бути досяжною, тобто заохочення заслуговують будь-які, у тому числі й незначні, успіхи, а не лише “видатні досягнення у праці”;

- 4) винагорода повинна бути нерегулярною й непередбачуваною;
- 5) інколи малі винагороди виявляються більш ефективні, ніж великі.

### **Комунікативно-регулююча функція**

Полягає у встановлення сприятливих стосунків керівника з підлеглими та усередині колективу працівників. Для цього керівник повинен володіти знаннями не лише із психології управління, а й психології ділового спілкування.

Психологи доводять, що особливостями спілкування є те, що:

- учасник подій вбачає їх причину найчастіше в обставинах, а спостерігач – в особистості учасників;
- успіх справи людина, як правило, приписує собі, а неуспіх – несприятливим обставинам;
- коли ж це стосується інших людей, то навпаки, успіх приписується обставинам, а неуспіх – особистісним якостям виконавця справи.

Отже, керівник, перебуваючи найчастіше у позиції організатора і спостерігача події, має схильність пояснювати невдачі лінощами, тупістю, несумлінністю своїх підлеглих. Разом із тим, як свідчать дослідження вчених, 86% усіх відхилень від нормальної роботи відбувається через обставини і лише 14% - з вини працівників.

Тому, перш ніж гніватися на підлеглих, слід проаналізувати:

- 1) а чи була в них можливість виконати завдання;
- 2) чи достатньо було часу, засобів, інформації тощо.

А якщо винні люди – то:

- чи правильно ви розподілили доручення;
- чи тим, кому слід, дали завдання;
- чи відповідали вони за рівнем кваліфікації;
- чи була завчасно визначена міра, термін і форма звітності?

### **Помилки некомпетентного керівника**

Для некомпетентного керівника, як відзначає Діксон, притаманні наступні особливості:

- 1) він не враховує людські ресурси, не вміє працювати із людьми;
- 2) влаштовує “рознос” працівнику у присутності третіх осіб;
- 3) схильний до поспішних рішень під впливом афекту, без осмислення ситуації (“Ви звільнені без вихідної виплати”);
- 4) проявляє консерватизм, дотримується застарілих поглядів;
- 5) ігнорує незрозумілу йому інформацію або суперечить їй;
- 6) не враховує наслідки своїх дій;
- 7) недооцінює супротивників;
- 8) виявляє нерішучість у прийнятті рішень або навпаки впертість у розв’язанні проблеми непродуктивним, зате власним способом;
- 9) уникає відповідальності при прийнятті рішень;
- 10) не здатен провести збір і перевірку інформації щодо проблеми, “увійти у ситуацію, що склалася”, виявляє тенденцію щодо “знесення при завершенні”;
- 11) вірить у грубу силу, а не у дипломатичність та винахідливість;
- 12) не здатен використовувати неочікуваності;
- 13) не визнає своїх помилок; у випадку утруднень виявляє невинуватну готовність знаходити “козла відпущення”;
- 14) висуває неоднаковий для усіх співробітників рівень вимог ; має своїх любимчиків і “нелюбих»;
- 15) відзначається стереотипною негативною реакцією (“Це на вас схоже! Тут ні на кого не можна покластися”);
- 16) схильний до підтасовки фактів і розповсюдженню інформації з мотивами, несумісними із мораллю й безпекою;
- 17) вірить у містичні сили – долю, гороскоп тощо.

## ТЕМА: ПСИХОГРАМА МЕНЕДЖЕРА

*Психограма* – це частина професіограми (опису) певної професії, у якій сформульовано її вимоги до особистості, тобто перелік бажаних психологічних якостей особистості та протипоказань до професії.

Досліджуючи вплив психологічних якостей керівника на успішність його діяльності, американський вчений Р.М. Стругдилл виокремив найважливіші якості керівника, які об'єднав у 6 груп:

- 1) фізичні характеристики (здоров'я, вік, стать);
- 2) соціальне походження;
- 3) здібності (інтелектуальні, творчі, організаторські);
- 4) індивідуальні особливості (адаптація, впевненість у собі, оригінальність);
- 5) ставлення до виробничих завдань (трудова мотивація, відповідальність, ініціатива);
- 6) соціальні навички (готовність до кооперації з іншими, комунікативність).

Ці групи характеризують менеджера як індивіда і особистість, визначають вплив соціально-економічних факторів на ефективність його майбутньої професійної діяльності. Тому російський психолог Людмила Дмитрівна Столяренко об'єднує усі психологічні характеристики менеджера у 3 групи:

- 1) індивідну (біологічну);
- 2) соціально-економічну;
- 3) особистісну.

## ТЕМА: ІНДИВІДНІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Ці якості є генетично заданими і мають об'єктивний характер, тобто не залежать від свідомості і психіки особистості. Це – стать, вік, здоров'я, темперамент і здібності.

**Стать.** У зв'язку із цим слід враховувати 2 таких моменти:

1. Як свідчать психологічні дослідження, представництво чоловіків у бізнесі чи державному керівництві набагато перевищує представництво жінок. Це зумовлено стереотипами суспільної свідомості, згідно із якими чоловік є лідером, активною (зовнішньою) перетворювальною силою, добувачем матеріальних благ; а жінці відводиться менш значуща (внутрішня) соціальна роль його помічниці, матері й виховательки його дітей, хазяйки й берегині домашнього вогнища. У зв'язку із цим у жінки-керівника виникає більше труднощів у професійній діяльності. *Зокрема, експериментальні дослідження американського психолога Р.Ране зумовили висновки, що успіх жінок-керівників суспільство схильне приписувати випадковості, везінню, а успіх чоловіків-керівників – їхнім особистісним якостям.*

2. Друга група факторів виявляється у:

- більшій залежності настрою й психічного стану жінок від фізіологічних циклів (наприклад, вагітності);
- більш сильній, ніж у чоловіків, забарвленості ділових стосунків у особистісні тони, сприйняття співробітників крізь призму симпатій-антипатій;
- сильнішій обтяженості жінок турботами про сім'ю та дітей;
- меншій емоційній врівноваженості та безпристрасності;
- можливості фрустрацій та емоційних сплесків.

Серед сучасних психологів ці факти не мають однозначної трактовки. Зокрема, Ф. Денмарк, А. Іглі, Б. Джонсон, навпаки, за перевагу вважають м'якість і людяність жінок-керівників, розуміння ними

особистих проблем співробітників, прихильність до демократичного стилю керівництва.

**Вік.** Сучасна теорія менеджменту не може одностайно відповісти на питання щодо оптимальності віку для початку, розквіту та завершення ділової кар'єри керівника. Але загальновизнаним є факт, що більш високі посади займають у суспільстві люди більш зрілого віку.

*У Японії, зокрема, середній вік президентів великих компаній в обробній промисловості - 63,5 р., у США – 59 р. Вік віце-президентів децю молодший – 55, 5 р. Президентом японської компанії може стати людина, яка пропрацювала у ній не менш ніж 30 р. Цю посаду вона може обіймати 8 р. У Європі вікове обмеження терміну перебування на вищих посадах становить у середньому 65 р.*

Разом із тим, слід враховувати, що як молодий, так і похилий вік мають свої достоїнства і недоліки, що впливають на ефективність роботи керівника.

Головні достоїнства молодого керівника: енергійність, висока сприйнятливість до інновацій, підприємливість, міцне здоров'я, висока працездатність.

Головні переваги керівника похилого віку: досвід, мудрість, знання специфіки діяльності, холонокровність, уміння відрізнити головне від другорядного.

При цьому варто зазначити, що ці критерії є більш значущими для державної служби і менш значущими для бізнесу, оскільки у ньому ефективність керівництва перевіряється і регулюється конкуренцією.

**Здоров'я.** Воно є важливим фактором ефективного керівництва. У теорії менеджменту воно розуміється досить широко і охоплює 3 складові: фізичне, психічне і духовне здоров'я.

## Духовне здоров'я

## Психічне здоров'я

## Фізичне здоров'я

*Фізичне здоров'я* – це загальний стан організму, який визначається його біологічними резервами і зумовлює стійкість людини до дії патогенних факторів. Воно є основою здійснення біологічних і соціальних (у тому числі професійних) функцій.

Це динамічний стан організму, який визначається резервами енергетичного, пластичного та регуляторного забезпечення його функцій, а також стійкістю до дії патогенних факторів і здатністю до компенсації патологічних процесів.

Біологічно здоровий організм функціонує в оптимальному режимі й адекватно реагує на зміни в оточуючому середовищі (холод, спеку).

Для менеджера здоров'я – це один з визначальних чинників професійної придатності, оскільки його робочий день (14-15 год.) майже вдвічі перевищує фізіологічні норми, закріплені у законодавстві.

Крім того, робота менеджера пов'язана із високим емоційним навантаженням, стресами (інформаційними та емоційними).

*Керівники усіх рангів належать до категорії працівників, що більш за інших потерпають від серцево-судинних захворювань (50%), гіпертонії (20%), ішемії (14%).*

*Психічне здоров'я* – це стан інтелектуальної та емоційної сфери особистості, що виявляється у відчутті душевного комфорту і забезпечує адекватну поведінку людини. Воно обумовлене як біологічними, так і соціальними потребами й можливостями особистості щодо їх задоволення.

Психічно здорова людина здатна правильно оцінювати свій стан, настрої, керувати ним, усвідомлювати реалії оточуючого світу,

адаптуватися до нього, визначати оптимальні стратегії поведінки та взаємин з іншими, контролювати події свого життя.

Комплексний підхід до оцінки психічного здоров'я дозволяє виділити наступну сукупність його проявів:

- 1) *психічні властивості особистості* – врівноваженість, адекватний рівень домагань, природність, впевненість у собі, чутливість, образливість, самоповага, самоконтроль тощо;
- 2) *психічні стани* – емоційна стійкість (самовладання), зрілість почуттів відповідно до віку (чи інфантильність - прояв дитячості у психології та поведінці дорослої людини), здатність радіти, стабільність позитивного самопочуття;
- 3) *психічні процеси* – адекватність сприйняття оточуючого світу і себе, утримування інформації у пам'яті, швидкість реакції, логічність, критичність та креативність мислення тощо.

Типовими ознаками психічно нездорової особистості є:

- 1) залежність від шкідливих звичок, уникання відповідальності за себе, втрата віри в себе, пасивність;
- 2) почуттєва тупість, безпричинна злість, підвищена тривожність, ослаблення вищих і нижчих інстинктивних почуттів (до самовиживання, самозбереження, материнського інстинкту тощо);
- 3) неадекватне сприйняття свого “Я”, нелогічність та хаотичність мислення, зниження пізнавальної активності, підвищена навіюваність, категоричність (стереотипність) мислення.

Духовне здоров'я – це “стан душі”, що характеризується індивідуальною вираженістю у системі мотивів особистості двох фундаментальних потреб: ідеальної потреби пізнання й соціальної потреби жити, діяти “для інших”.

Для того, щоби повноцінно жити і активно діяти, людина повинна вірити у смисл своїх вчинків. Тому духовно здорова людина прагне зрозуміти смисл свого життя і призначення у цьому світі. Вона ставиться до іншої людини як до самоцінної особистості, готова прийти їй на допомогу, уважна до інших. Втрата духовного здоров'я рівнозначна втраті людяності.

*Критеріями духовного здоров'я людини є її цілі і особистісні цінності, а також орієнтація на постійне особистісне зростання та самовдосконалення.*

У зв'язку із цим В. Франкл виділяв 3 групи позитивних смислових цінностей:

1. **Цінності творчості** – реалізуються, передусім, у праці та творчій діяльності. Людина привносить певний особистісний смисл у свою роботу, виражаючи у ній свої здібності та індивідуальні особливості особистості. Розуміння смислу власної праці робить її більш продуктивною й творчою.
2. **Цінності переживань** – проявляються у чутливості людини до різних явищ оточуючого світу, зокрема, до інших людей, природи, творів мистецтва. До цих цінностей належить, передусім, почуття кохання, яке одухотворює й наповнює глибоким смислом людські взаєностосунки.
3. **Цінності ставлень** – найкраще виявляються у реакціях людини на обмеження її можливостей через обставини, які вона не в змозі змінити. До них належить ставлення людини до своєї долі, “тяготам” життя, життєвого вибору тощо.

**Темперамент** ( від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин) – сукупність генетично зумовлених індивідуально-психологічних особливостей людини, яка характеризується, головним чином, швидкістю виникнення та силою почуттів і визначає стиль її поведінки, діяльності та

спілкування. Виявляється в особливостях рухів, ходи, мовлення тощо. Фізіологічною основою темпераменту є тип вищої нервової системи.

Науковці виділяють чотири типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик і меланхолік. Проте, зазначають, що чистий тип темпераменту практично не існує. Реально у житті до основного типу додаються властивості інших типів темпераменту. Незважаючи на те, що з віком темперамент може змінити специфіку свого прояву (внаслідок вікових особливостей, самовиховання), його тип залишається незмінним упродовж життя людини.

Інколи буває, що якості кожного з типів представлені у темпераменті людини пропорційно – і важко сказати, до якого типу темпераменту вона належить. Саме цей тип стародавні греки вважали 5 типом – нормальним.

Кожен тип темпераменту має певне особистісне і професійне значення, тому не можна сказати, що один з них є кращим, а інший гіршим:

- сильні типи виносять значне напруження, менше зазнають стресів, неврозів;
- холерик може працювати у швидкісному режимі, швидко втомлюється після значного напруження, дуже швидко відновлюються, самовпевнений;
- сангвінік може працювати у швидкісному режимі; для нього характерне середня втомлюваність, швидке відновлення, впевненість у собі;
- флегматики більш схильні до повільної роботи, яка вимагає посидючості, тривалого напруження, уваги. Вони менше втомлюються, але й повільніше відновлюються;
- меланхоліки мають найбільш складну сферу переживань, на основі якої формуються художні та естетичні здібності, здатність до емпатії. Вони особливо схильні до аутоагресії,

“з’їдання себе”, особистісних переживань та страждання. Швидко втомлюються, дуже повільно відновлюються, невпевнені у собі.

Хоча, слід сказати відверто, що для діяльності менеджера, пов’язаної із сильним емоційним навантаженням і стресам, все ж краще підходять сильні типи темпераменту.

Крім того, організовуючи роботу з людьми, менеджер повинен знати і враховувати їхні типи темпераменту, виявляючи у разі необхідності твердість із сильними і чуйність до слабкого.

Доручаючи справу підлеглим:

- не слід підбирати виконавців однакового типу темпераменту;
- флегматика можна об’єднувати з усіма іншими типами;
- сангвініка з меланхоліком;
- холерика із флегматиком або сангвініком.

Така диспозиція сприятиме успішному виконанню дорученої справи.

**Здібності** – стійкі індивідуальні властивості людини, які забезпечують успішність її діяльності.

М. Вудкок і Д. Френсіс у книзі “Раскрепощённый менеджер” на основі опитування 41 президента великих японських компаній виділяють такі здібності, професійно значущі для професії менеджера:

- 1) організаторські здібності – ядро особистості менеджера. Вони передбачають 3 підструктури:
  - *організаційна проникливість* (“чуття”, розуміння тонкощів взаємостосунків, емпатія і вміння використовувати це розуміння в інтересах справи);
  - *емоційно-вольова дієвість* (гіпнотизм впливу на інших своєю волею та емоціями; вимогливість і здатність добиватися свого; критичність до своїх дій та реакцій інших);

- *схильність до організаторської діяльності* (готовність до неї, самопочуття у ході її здійснення, працездатність, задоволеність від діяльності);
- 2) здатність керувати собою;
- 3) постійно самовдосконалюватися, навчатися упродовж життя;
- 4) здібності повністю використовувати можливості співробітників за допомогою правильної розстановки і справедливих санкцій;
- 5) здібність створювати колектив і гармонійну атмосферу у ньому;
- 6) здібність до інновацій;
- 7) комунікативні здібності;
- 8) інтелектуальні;
- 9) творчі;
- 10) здібність до співпереживання – емпатії.

#### ТЕМА: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Ефективність діяльності менеджера значною мірою залежить від:

- 1) його соціально-економічного стану;
- 2) статусу у суспільстві;
- 3) рівня отриманої освіти.

Соціологічні дослідження однозначно доводять пряму залежність посідання людьми керівних посад від їх соціального походження, економічного добробуту і статусу. Відомим у зв'язку із цим є вислів Ф.Є. Фідлера: “Найкращий спосіб стати президентом компанії – народитися у сім'ї, що володіє нею”.

І хоча в історії існує чимало прикладів, коли люди пробивалися з „низів” (біблійний Йосип, О. Меньшиков, М. Ломоносов) але ніхто не зможе заперечити, що їм це було значно важче зробити ніж тим, хто вже знаходився на високому соціальному рівні.

Передусім, існує пряма залежність між соціальним станом, економічним добробутом і таким показником соціального статусу як *рівень освіти*. Краща освіта дозволяє отримати кращу *роботу і посаду, швидше рухатися по службовій драбині, а отже отримати вищий соціальний статус і матеріальну винагороду – економічну незалежність*.

Викладене вище не означає, що у тих, в кого немає даних показників, життя перекреслене, а навпаки, спрямовує їх посилити зусилля і наполегливість у досягненні поставленої мети, оскільки ефективність діяльності менеджера зумовлюється передусім його особистісними якостями, вмінням використовувати набуті знання на практиці.

Особистісні якості менеджера - це - сукупність властивостей його особистості, що, з одного боку, є константними, базисними характеристиками його як індивіда, а з іншого – повною мірою визначають його індивідуальні поведінкові реакції і психічні стани, які впливають на ефективність і надійність його професійної діяльності (В.О. Бодров).

Комплекс особистісних якостей, необхідних менеджеріві, зумовлюється особливостями його професійної діяльності, а саме:

- 1) великою різноманітністю змісту професійної активності, що вступає у суперечність з обмеженими можливостями людини щодо оволодіння різними видами діяльності;
- 2) головними завданнями цієї діяльності, що полягають у спілкуванні з людьми та управлінні ними;
- 3) підвищеною відповідальністю за стан ресурсів і результати діяльності: за себе, за інших, за справу у цілому, за стан техніки і умови виробництва, за прийняті рішення тощо;
- 4) творчим характером роботи при звичному дефіциті інформації, часу й засобів;
- 5) високою загальною нервово-психічною напруженістю.

Оскільки діяльність менеджера пов'язана з розв'язанням найрізноманітніших задач, то йому необхідно володіти широким спектром особистісних якостей - організаторських; інтелектуальних; комунікативних, творчих, морально-етичних, вольових, емоційних та ін.:

- 1) *логічним мисленням* (при наявності даних, які слід послідовно побудувати) і *креативним мисленням* (без наявності даних або їх невизначеності) для здійснення планування, організації, мотивації, контролю;
- 2) інтуїцією – непонятійне, неусвідомлене мислення без виведення і доведення результату;
- 3) швидкістю розуму – здатністю за одиницю часу розв'язати максимальну кількість завдань;
- 4) гнучкістю – вмінням швидко перебудовуватися й відмовлятися від засвоєних раніше шаблонів;
- 5) оригінальністю – здатністю знайти нове, нестандартне рішення проблем;
- 6) прогностичністю – можливістю передбачати певні події та їх результати;
- 7) домінантністю – вмінням впливати на підлеглих, бути серед них головним;
- 8) емоційною врівноваженістю і стресостійкістю – здатністю контролювати свої емоції, регулювати свій емоційний стан;
- 9) позитивним і відповідальним ставленням до виробничих завдань – трудовою мотивацією, ініціативою, наполегливістю;
- 10) прагненням до досягнень;
- 11) здатністю іти на ризик (розумний, а не авантюрний);
- 12) готовністю брати на себе відповідальність;
- 13) самостійністю у прийнятті рішень;
- 14) надійністю і чесністю;
- 15) комунікабельністю.

У зв'язку із останнім, відомий японський менеджер Л. Якокка вважає: “Головна причина, через яку здібним менеджерам не вдається кар’єра, приховується у тому, що вони погано взаємодіють із своїми колегами та підлеглими”. А людина, яка не вміє знаходити спільної мови з іншими, переконувати, впливати, співробітничати, розуміти, керувати іншими людьми, - не придатна для професії менеджера.

Тому *ПРОТИПОКАЗАННЯМИ* до цієї професії є: некоммунікбельність, підвищена чутливість, дратівливість, неврівноваженість, тривожність, слабкий тип ВНД та меланхолічний темперамент.

### **Психологічні фактори успішності діяльності менеджера**

(за результатами опитування найкращих менеджерів Європи, США, Японії):

- 1) інтерес до діяльності менеджера; бажання займатися нею;
- 2) вміння працювати з людьми;
- 3) здатність знаходити нові рішення;
- 4) оптимальне співвідношення відповідальності та схильності до ризику;
- 5) здатність передбачати наступний розвиток подій;
- 6) спеціальна менеджерська підготовка та висока професійна компетентність;
- 7) наполеглива праця і неперервна самоосвіта;
- 8) особистісний шарм (чарівність);
- 9) вміння правильно використовувати свій час.

## ТЕМА : ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ КЕРІВНИКА

### **Вплив психологічного типу керівника на взаємостосунки усередині колективу працівників**

Р. Блейк і Д. Мутон запропонували управлінську матрицю, яка характеризує 5 типів керівників, залежно від їхньої спрямованості на інтереси справи чи турботу про стосунки із людьми: **диктатор** (*суперництво*); **організатор** (*співробітництво*); **маніпулятор** (*компроміс*); **песиміст** (*ухиляння*); **ліберал** (*приспосовування*).

Залежно від типу керівника та стилю його поведінки у різних ситуаціях розрізняють 5 видів взаємостосунків усередині колективу, що характеризують аспекти морально-психологічного клімату у ньому:

1. **Задача** (*тип керівника – диктатор*) – увага керівника повністю зосереджена на розв'язанні виробничих задач. Людський фактор або недооцінюється, або просто ігнорується.

Підтип – **бюрократ** – спрямований на офіційну субординацію, офіційні інструкції і предписання, заради дотримання який можуть утискатися інтереси людей, інтереси справи і навіть свої власні інтереси).

2. **Команда** (*організатор*) – найбільш ефективний тип взаємостосунків у групі. Керівник намагається максимально враховувати інтереси виробництва й інтереси колективу, поєднати діловитість і гуманність на усіх рівнях стосунків.

3. **Золота середина** (*маніпулятор*) – керівник у своїй діяльності намагається оптимально поєднувати інтереси справи й інтереси персоналу, він не вимагає занадто багато від співробітників, але й не займається попусництвом. При цьому він не реалізує наявний потенціал працівників щодо розв'язання справи, тобто, за такого керівництва підприємство працює не на повну потужність.

Підтип – **кар’єрист** - підвищена спрямованість на свої власні інтереси, заради яких можуть бути принесені у жертву інтереси справи і людей.

4. **Тепла компанія** (*ліберал*) – високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного для працівників темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стійкі результати на підприємстві.
5. **Невтручання** (*песиміст*) – низький рівень турботи керівника і про виробництво й про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього – зберегти свою посаду.

#### **Типи керівників, за Т. Коно**

Залежно від особливостей мислительно-інтелектуальної діяльності японський дослідник Т. Коно виділяє 4 типи керівників:

- 1) консервативно-інтуїтивний;
- 2) консервативно-аналітичний;
- 3) новаторсько-інтуїтивний;
- 4) новаторсько-аналітичний.

В успішних японських фірмах найбільш популярним є новаторсько-аналітичний тип керівника, який здатен забезпечити виживання організації в умовах ринкової економіки й конкуренції. Для нього характерними є:

- енергійність і новаторство;
- чутливість до нових ідей та інформації;
- генерування великої кількості ідей;
- готовність враховувати думку іншого;
- здатність логічно аналізувати реалістичність й перспективність ідеї;
- швидке прийняття рішень та практичної реалізації нововведень;

- терпимість до невдач;
- вміння широко бачити ситуацію й працювати із людьми, не входячи, однак, при цьому в їхні особисті проблеми глибоко.

### **Вірогіднісна модель ефективності керівництва Ф.Фідлера**

Ефективність керівництва, за вірогіднісною моделлю Ф.Фідлера, опосередкована мірою контролю керівника над ситуацією, у якій він діє.

Ця ситуація залежить від таких параметрів:

- 1) рівня стосунків керівника і підлеглих;
- 2) величини влади керівника (його можливостей щодо контролю за діями підлеглих та використання різних засобів стимулювання їхньої активності);
- 3) структури групової задачі (її чіткості, визначеності шляхів і способів розв'язання, наявності множини рішень, можливості перевірки їх ефективності).

Сукупність усіх даних параметрів дає уявлення про рівень *ситуаційного контролю* керівника (СК), тобто про рівень володіння ним ситуацією функціонування групи підлеглих.

Результати досліджень показали, що керівник директивного типу є найбільш ефективним у ситуаціях з високим чи низьким СК, а керівник демократично-ліберального типу – у ситуаціях з помірним СК.

## **ТЕМА : ВЛАДА ТА АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА**

### **Психологічна сутність влади менеджера**

Сфера професійної діяльності менеджера – керівництво, управління певними процесами.

Вона охоплює 3 блоки:

- 1) організаційні форми, розподіл обов'язків, постановка задач, створення інформаційних структур;
- 2) робота з окремими людьми і групами;

### 3) прийняття рішень.

Останнє можливе лише за наявності офіційних повноважень для керівництва людьми, можливості впливати на них “згори”, тобто, ВЛАДИ.

Феномен влади складний, тому немає однозначного тлумачення даного поняття:

- **влада** – стійка здатність досягати поставленої мети і отримувати намічені результати (Б. Рассел);
- **влада** – це зіткнення воль і домінування певної волі, здатність проводити у соціальному відношенні власну волю усупереч опору інших (М. Вебер);
- **влада** – особливий тип поведінки, за якого одні люди командує, а інші підкорюються (Уотсон);
- **влада** – це засіб для покращання свого життя (досягнення багатства, престижу, слави, свободи тощо);
- **влада** може виступати як самоціль, що дозволяє насолоджуватися самим її володінням;
- **влада** – це засіб компенсації внутрішнього відчуття людиною своєї фізичної чи психічної неповноцінності (З.Фрейд);
- **влада** – це спосіб самоорганізації людської спільноти, заснований на доцільності розподілу функцій управління та виконання (Т. Парсонс);
- **влада** – це відношення між двома партнерами (індивідуальними чи колективними), за якого один з них здійснює вплив на іншого.

Із наведених вище визначень бачимо, що влада в організації постає у якості взаємодії її суб’єкта (керівника) і об’єкта (співробітника), за якої суб’єкт за допомогою відповідних засобів контролює об’єкт і визначає його поведінку.

#### *Ознаки влади в організації:*

##### 1. Соціальний характер.

2. Асиметричність, нерівномірність впливу, його одновекторність (спрямованість від керівника до підлеглого).
3. Врахування цілей організації, керівника і співробітників.
4. Потенційність засобів влади (заохочення чи покарання передбачаються потенційно).
5. Віра підлеглих у здатність керівника здійснювати вплив на них самих, їхні потреби та інтереси.
6. Неабсолютність влади (завжди залишається можливість непокори і опору).
7. Причинно-наслідковий характер (влада керівника є причиною дій і поведінки підлеглого).
8. Часткова детермінація (влада керівника не охоплює усіх причин дій і поведінки підлеглих – не розповсюджується на їхнє особисте життя, а крім того, співробітник може за своїм бажанням звільнитися від цієї влади, перейшовши на іншу роботу).

*Готовність підлеглих до підкорення владі керівника залежить від:*

- 1) індивідуально-психологічних якостей співробітника, його схильності до підкорення;
- 2) сприйняття керівника підлеглими;
- 3) наявності чи відсутності в керівника авторитету;
- 4) характеру вимог, що висуваються керівником;
- 5) ситуації і засобів впливу керівника як суб'єкта влади, тобто, *ресурсів влади.*

**Ресурси влади – це засоби, використання яких забезпечує вплив суб'єкта влади на підлеглого (заохочення, покарання, переконання).**

Згідно із теорією “соціального обміну”, в основу влади покладається нерівномірний розподіл дефіцитних ресурсів (А. Райкін – «дефсіт»). У нових соціальних умовах дефіцит зник, але нерівномірний розподіл матеріальних ресурсів залишився: товари є, а грошей не вистачає.

Люди, які не мають ресурсів, отримують їх у обмін на виконання розпоряджень їх власників (тобто підкоряються власникам дефіцитних ресурсів).

### ***Ресурси влади:***

1. *Економічні* (матеріальні і грошові: зарплатня, премія, соціальні пільги).
2. *Соціальні* (можливість підвищення чи пониження соціального статусу, посади, престижу: грамоти, звання, посада).
3. *Інформаційні* (переконання співробітників на основі володіння більшим обсягом інформації; надання чи позбавлення інформації, необхідної для розв'язання виробничих завдань).
4. *Нормативні* – адміністративні (посадові інструкції, подяка чи догана – вплив на світ цінностей і норми поведінки підлеглих, а не на їх соціальний статус).
5. *Примусові* (силові міри – обмеження можливостей людини аж до позбавлення волі чи розгону демонстрації, придушення повстання).

### **Форми влади керівника** (за Фредом Рейвенном):

1. Влада, заснована на примусі.
2. Влада, заснована на винагороді.
3. Експертна влада (ґрунтується на інформаційній владі - спеціальних знаннях, яких не мають інші, а також на вміннях використовувати ці знання).
4. Еталонна влада (підлеглі мають свого босса за еталон для наслідування). Її легко перетворити на *владу-переконання, що передбачає високі здібності керівника впливати на думки, переконання, свідомість підлеглих*. За такого підходу досягається максимальна сила влади – керівник сприймається, як захисник інтересів групи чи колективу. Його ж розпорядження розцінюються, як спільна і важлива для усіх справа. При цьому

члени колективу максимально намагаються сподобатися своєму боссу, здобути його прихильність.

5. Законна або традиційна влада (одна людина підпорядковується іншій тому, що вони стоять на різних ієрархічних щаблях в організації). Це *легітимна влада*, що ґрунтується на формальному (статусному) авторитеті керівника, на його праві наказувати і обов'язку підлеглих підкорятися.
6. Влада через звичку – проявляється у стабільних колективах із тривалим стажем роботи. Тут розпорядження, які навіть виходять за межі компетенції керівника, можуть виконуватися без сумнівів, за звичкою. Але є небезпека, що із приходом нового співробітника, який критично сприймає новий для себе порядок, така влада може похитнутися.

*Залежно від центрів прийняття рішень влада може бути:*

1. *Централізованою*:
  - одноосібна влада (рішення приймає одна людина);
  - колегіальна влада (рішення приймає один орган).
2. *Децентралізованою* – компетенція рішення розподілена між багатьма суб'єктами, існують різні центри прийняття рішень. Децентралізація може бути *повною*, що передбачає рівномірний розподіл влади між усіма членами організації чи *частковою*, що реалізується у формах:
  - *співучасті у прийнятті рішень різних форм виробничої демократії* (виробничих рад, профспілок, зборів трудових колективів та ін.);
  - *соціального партнерства* як стійкої форми співробітництва між робітниками, керівництвом і власниками, що передбачає участь співробітників в усіх результатах роботи і прибутку (крім доходу на капітал) взамін на відмову від страйків та інших форм класової боротьби;

- *колективного підприємництва* – робітники за допомогою акцій чи інших форм стають одночасно і власниками підприємства і отримують свою частку прибутку.

Децентралізація влади відбувається через її делегування.

*Причини, що зумовлюють його необхідність:*

- 1) керівник один сам не спроможний переробляти багатоманітну й обширну інформацію й вирішувати усі проблеми підприємства;
- 2) необхідно швидко і компетентно вирішувати локальні завдання, а центру інколи складно буває розібратися у ситуації на місцях і правильно відреагувати на неї;
- 3) за допомогою делегування повноважень покращується мотивація співробітників, формується в них відчуття співпричетності до спільної справи, відповідальність за неї.

Водночас, делегування повноважень має і свої *слабкі сторони*:

- 1) послаблення можливості впливу керівництва;
- 2) посилення потреби у координації рішень різних осіб;
- 3) необхідність створення додаткових координаційних органів, зростання у зв'язку із цим матеріальних витрат і витрат часу.

### **Авторитет керівника**

Влада керівника напряду пов'язана із його *авторитетом* – цінними якостями, якими підлеглі наділяють керівника і які детермінують їхню поведінку (*підкорення без наказу та примусу*).

Авторитет керівника є критерієм ефективності керівництва.

#### *ФОРМИ АВТОРИТЕТУ:*

1. *Формальний* – статусний, посадовий, обумовлений набором тих повноважень і прав, які надає керівнику займана ним посада. Цей авторитет спроможний забезпечити керівнику не більше, ніж 65% впливу на підлеглих. Тому важливо мати іще й особистий (персональний) авторитет.

2. *Особистий (персональний) авторитет* – формується на основі високо оцінюваних індивідуальних якостей керівника:

*а) моральних, інтелектуальних, комунікативних, релігійних тощо;*

*б) функціональних* (ділових якостей; компетентності керівника; його ставлення до своєї професійної діяльності).

Авторитет керівника може бути:

- істинним (коли йому дійсно притаманні усі означені якості);
- хибним (коли ці якості керівникові тільки приписуються).

## ТЕМА : СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

### Сутність та класифікація стилів управління

Стиль – це паличка для письма (штиль). Тексти різного змісту і характеру писалися в давнину різними паличками. Від цього пішли й стилі мовлення. Згодом це було перенесено на характерологічні особливості різних явищ (діяльності, поведінки, боротьби тощо).

Стилi керівництва визначаються особливостями адміністраторських і лідерських якостей керівника.

Разом із тим, стиль керівництва значною мірою впливає на взаємостосунки керівника із підлеглими, психологічний клімат колективу, результати його роботи та ін.

Серед основних стилів управління виділяють такі: авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний, ситуативний.

**Авторитарний** (або директивний, диктаторський) стиль. Для нього характерні:

- жорстке одноосібне прийняття рішення (“мінімум демократії”);
- жорсткий постійний контроль за виконанням рішень із загрозою покарань (“максимум контролю”);
- відсутність інтересу до робітника як особистості.

За рахунок постійного контролю цей стиль керівництва забезпечує досить гарні результати роботи (за непсихологічними критеріями:

прибуток, продуктивність, якість продукції), але за психологічними критеріями він є непродуктивним. Недоліків у нього більше, ніж позитивів:

- висока вірогідність одноосібних помилкових рішень;
- придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- невдоволення людей своєю роботою, своїм станом, положенням у колективі;
- несприятливий психологічний клімат (“піхалими”, “козли відпущення”, інтриги), що зумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження і негативно впливає на психологічне і фізичне здоров’я працівників.

Водночас, цей стиль керівництва є доцільним у критичних ситуаціях (аварії, бойові дії тощо).

**Демократичний (колегіальний) стиль.** Для нього характерні:

- прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників (“максимум демократії”);
- контроль за виконанням прийнятих рішень як з боку керівника, так і з боку співробітників (“максимум контролю”);
- зацікавленість керівника і прояв доброзичливої уваги до особистості співробітників, врахування їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність правильних, виважених рішень, високі показники виробництва, ефективність праці, ініціативу, активність співробітників, вдоволення людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Водночас, реалізація демократичного стилю уможливорюється за наявності в керівника високих інтелектуальних, організаторських і комунікативних здібностей, високого особистого авторитету.

**Ліберально-анархічний** (*нейтральний, поблажливий* - *попустительський*) **стиль**. Для нього характерним є:

- “максимум демократії” – усі можуть висловлювати свої позиції, але реального їх врахування та узгодження не прагнуть;
- “мінімум контролю” – навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, усе пускається на “самоплин”, внаслідок чого низькі результати роботи;
- люди не задоволені своєю діяльністю, керівником;
- психологічний клімат у колективі несприятливий – немає ніякого співробітництва, відсутній стимул щодо сумлінної праці, йде розшарування колективу на конфліктуючі підгрупи, які мають свої окремі інтереси.

**Непоследовний** (*алогічний*) **стиль** виявляється у немотивованому, непередбачуваному й недоцільному переході керівника від одного стилю до іншого, що зумовлює вкрай низькі результати роботи й максимальну кількість конфліктів і проблем.

**Ситуативний стиль** – *або, стиль ефективного менеджера* - відзначається гнучкістю, індивідуальним підходом, врахуванням ситуації, що склалася, рівня психологічного розвитку очолюваного ним колективу і кожного конкретного співробітника зокрема.

Окрім проаналізованих вище стилів управління більшість зарубіжних спеціалістів з менеджменту виділяють ще один ефективний стиль - **партисипативний** (*співучасний*), який характеризується такими рисами:

- 1) регулярні наради керівника із підлеглими;
- 2) відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
- 3) залученість підлеглих до розробки і прийняття організаційних рішень;
- 4) делегування керівником ряду повноважень і прав своїм підлеглим;

- 5) участь рядових працівників як у плануванні, так і у здійсненні організаційних змін;
- 6) створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень (групи контролю якості);
- 7) надання працівнику можливості автономно розробляти проблеми й нові ідеї.

Партисипативний стиль слід застосовувати за умов, якщо:

- 1) керівник впевнений у собі, має високий освітній і творчий рівень, вміє цінувати й використовувати творчі пропозиції підлеглих;
- 2) підлеглі мають високий рівень знань, вмінь, потреби у творчості, незалежності, особистісному зростанні, інтерес до роботи;
- 3) задача, що стоїть перед працівниками, передбачає множини рішень, вимагає теоретичного аналізу й високого професіоналізму, творчого підходу.

Отже, партисипативний стиль є доцільним у наукоємних виробництвах, фірмах новаторського типу, наукових організаціях.

### **Види стосунків у системі “керівник – підлеглий”**

Вчені П. Херсі й К. Бландед довели, що стосунки між керівником і підлеглими якнайтісніше пов’язані з рівнем професійної зрілості останніх, тобто у міру зростання професіоналізму колективу чи співробітника, керівник:

1. Усе менше управляє й усе більше підтримує співробітника, вселяючи у нього впевненість у своїх силах.
2. Із досягненням співробітником середнього рівня професійної зрілості керівник не лише менше управляє ним, але й менше емоційно підтримує його, оскільки підлеглий вже у змозі сам контролювати себе, і зменшення опіки з боку шефа розцінюється вже як підвищення довіри до працівника.

Такий підхід передбачає 4 види стосунків у системі “керівник – підлеглий”: наказ, доведення (навіювання), участь і делегування.

## Види стосунків у системі “керівник – підлеглий”

№	Рівень розвитку підлеглого, колективу	Форми управлінської поведінки
1	2	3
1.	<b>Низький рівень:</b> не хочуть працювати, не вміють працювати (низька кваліфікація, несумлінність працівників)	<b>“Авторитарна вказівка” (наказ):</b> 1) інструктаж, чіткі вказівки, що і як робити; 2) постійний контроль роботи; 3) коли необхідно – карайте, відзначайте помилки і хорошу роботу, заохочуйте хороші результати роботи.
2.	<b>Середній рівень:</b> хочуть працювати, але ще не вміють (недостатньо досвіду, хоча володіють певними базовими навичками й старанні, сумлінні)	<b>“Популяризація” (доведення):</b> 1) вказівки, інструктаж у популярній формі (наставництво, порада, рекомендація, надається і можливість самостійно працювати); 2) регулярний контроль роботи; 3) уважне, доброзичливе ставлення; 4) інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характери, виявляються спільні інтереси); 5) за необхідності – наказуйте (приказ); 6) винагороджуйте позитивну поведінку, якщо треба – карайте.
3.	<b>Достатній рівень:</b> хочуть і вміють працювати (мають базові навички й кваліфікацію, достатні для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони у своїй роботі брали на себе більше відповідальності й щоби їхній моральний стан залишався позитивним	<b>“Участь в управлінні” (участь):</b> 1) проводьте консультації зі співробітниками з окремих питань, радьтеся із ними; 2) заохочуйте ініціативу підлеглих, висловлюйте їм свої зауваження, пропозиції; 3) надавайте більше самостійності; 4) обмежуйте прямі вказівки і контроль; 5) створюйте системи самоконтролю співробітників; 6) ставте цілі, не уточнюючи способів їх досягнення; 7) широко спілкуйтеся; 8) винагороджуйте активність, ініціативу, гарну роботу.
4.	<b>Високий рівень:</b> хочуть і вміють працювати творчо (спеціалісти екстракласу, які досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні)	<b>“Передача повноважень” (делегування):</b> 1) висувайте проблему, проясняйте цілі й досягайте згоди стосовно них; 2) надавайте необхідних прав, повноважень співробітнику для самостійного розв’язання проблеми; 3) уникайте втручання у справу; 4) підтримуйте самоуправління і самоконтроль у співробітників; 5) якщо вас просять, надавайте підтримку; 6) серйозно реагуйте на прохання.

## ТЕМА: ІМІДЖ КЕРІВНИКА

Успішність професійної діяльності керівника, його самоменеджмент значною мірою зумовлюється його вмінням „подати себе”. Особливого значення воно набуває під час першого контакту, про що свідчить відоме російське прислів'я: „По одёжке встречают”. На сучасному ринку професій з його духом суперництва просто бути майстром ще недостатньо: важливо, щоби про ваші здібності склалося адекватне враження і в інших.

Для цього кожна людина формує свій Я-образ, який „зчитується” її партнерами по спілкуванню і слугує основою для встановлення між людьми певних стосунків. Одним з найважливіших способів формування свого зовнішнього образу, презентації себе оточуючим є вибір іміджу. Останній складається, перш за все, з одягу, аксесуарів, взуття й зачіски, які сигналізують про соціальну приналежність індивіда, його професію, національність, соціальний статус тощо. Величезне значення для створення іміджу має також манера триматися, яку формують осанка, поза, міміка й пантоміміка, погляд, хода. Нарешті, не можна недооцінювати такого фактора як запах. Його роль у створенні іміджу настільки велика, що у свій час дозволила Клеопатрі стати еталоном краси й підкорити серця багатьох „сильних світу цього”. Пам'ятаючи про це і вивчивши секрети аромотерапії, підприємливі бізнесмени Заходу створили спеціальні маркетингові фірми, які підбирають відповідні запахи для банків, супермаркетів тощо.

Не існує абсолютного, єдино правильного способу представити себе. Найкращий варіант особистості, репрезентований людиною оточенню, будується на системі взаємодій: подачі сигналів, що відповідають як конкретній ситуації, особливостям її учасників, так і власній індивідуальності людини. Але чим більш впевнено людина управляє своїм іміджем, тим більш сміливою стає вона й тим легше їй реалізовувати свої цілі. Особливо це необхідно керівникові, оскільки щоби переконати

підлеглих у своїй здатності ефективно управляти ними, необхідно розвивати у собі навички самопрезентації.

Образ, який керівник представляє своїм колегам і партнерам, нерідко сприймається ними як відображення рівня його самооцінки. Тому для того, щоби вміти подати себе їм, керівникові слід об'єктивно оцінити свої позитивні і негативні якості, зрозуміти свої слабкі місця. Наприклад, він може мати зайву вагу і соромитися її, а може, приймаючи її як дане, бути здоровим, бадьорим, одягатися із смаком, прекрасно вести бесіду і завдяки цьому мати привабливий імідж.

На самоїмідж керівника впливає його попередній життєвий досвід, освіта й виховання, рівень самоповаги. Останній можна підвищити, попрацювавши над уявленням щодо свого іміджу у цілому. Засобами цього є ідентифікація та індивідуалізація.

Усі люди потребують відчувати спільність і тотожність із собі подібними, і водночас, стверджувати свою індивідуальність. Прагнення здобути схвалення й визнання з боку інших людей, бажання адаптуватися до їхніх цінностей і потреб актуалізує процес ідентифікації. Бажання ж відстояти свою індивідуальність виводить на перший план завдання щодо виділення себе, акцентування своїх успіхів і демонстрації власних аргументів. У реальному житті відбувається тонке балансування означених потреб, яке зумовлює формування певного іміджу.

Показати своє бажання ідентифікуватися з іншими людьми можна різними способами:

- зовнішнім виглядом, який сигналізує, що ви належите до певної соціальної групи (малиновий піджак чи костюм від П. Кардена);
- поставою й мовою тіла (суворо-стриманою чи розкутою);
- манерою говорити, що включає лексику та інтонації, характерні для певної соціальної чи професійної групи (вишуканою, дипломатичною чи наближеною до розмовного стилю, насиченою жаргонізмами тощо);

- аксесуарами (їх „джентльменським набором”, стилем та приблизною вартістю);
- своїм оточенням (наприклад, дизайном інтер'єра дому й офісу).

Разом з тим, ті ж показники можуть бути й свідченням індивідуальності керівника:

- зовнішній вигляд – своєрідна зачіска, особливий фасон та вишукані кольори ділового костюму;
- постава й мова тіла, які можуть сигналізувати про ваше особисте ставлення до певної виробничої ситуації, обговорюваного ділового питання;
- манера говорити – своєрідність інтонацій, тембру, темпу мовлення, найчастіше вживаних лексичних конструкцій, вставних слів тощо;
- аксесуари – вони відображають смаки людини і демонструють рівень її успішності, суспільне й фінансове становище;
- оточення – це оригінальне вирішення інтер'єру, твори мистецтва певного стилю, вписані в нього та ін.

Презентація іміджу містить 3 компоненти:

1. Самоімідж.
2. Імідж, що подається - тобто те, як, на вашу думку, оточуючі сприймають вас. Чим ближче це уявлення до самоіміджу, тим краще і впевненіше відчувається людина.
3. Імідж, що приймається – тобто те, як інші реально сприймають вас. Якщо він не узгоджується із іміджем, що подається, то слід подумати, чи правильно ви презентуєте себе.

Коли людина посилає суперечливі сигнали, оточуючі розгублюються. Ви можете мати бездоганний зовнішній вигляд, але грубість і неохайність мовлення зруйнують перше враження про вас. Отже, зовнішній вигляд, поведінка і оточення повинні узгоджено підкреслювати

ефективність, творчу натуру чи доброзичливість – залежно від того, які якості ви хочете продемонструвати.

Сприймаючи іншу людину при першому знайомстві ми аналізуємо її характерні риси у такому порядку: колір шкіри, стать, вік, розміри, вираз обличчя, візуальний контакт, волосся, статура, одяг, характер рухів. Якщо в нас є упереджене ставлення до якихось із цих рис, то виникає „ефект негативного німбу”, який ускладнює процес взаємодії із партнером.

### ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД

У створенні іміджу суттєву роль відіграють одяг і зачіска. Кожна людина, уподібнюючись до виробників товарів, намагається „подати” себе у певній „упаковці”, щоби привернути увагу до себе, свого внутрішнього світу й здібностей. Не секрет, що зовнішньому вигляду свідомо приділяється більше уваги, ніж іншим компонентам іміджу.

Манера одягатися залежить від індивідуальних психологічних особливостей людини. Але свобода вибору робить людину набагато більш відповідальною за свій зовнішній вигляд, аніж колись.

Найбільш строго необхідно одягатися, йдучи на офіційні прийоми, концерти класичної музики, спектаклі в солідних театрах. У цих випадках чоловіки одягають строгий (краще чорний) костюм і світлу однотонну сорочку, а жінки – строгі, без зухвалих деталей, не надто барвисті сукні.

### Для чоловіків

Вміло добираючи одяг, можна привернути увагу до своїх достоїнств і приховати вади фігури, підкреслити індивідуальні особливості зовнішності й характеру, зробити одяг продовженням і окрасою індивідуальності.

Людам світловолосим і блакитнооким більше пасують холодні сіро-блакитні кольори, брюнетам з темними очима – жовтувато-коричневі.

Високим і худорлявим чоловікам варто носити піджак з якомога більшою кількістю гудзиків. Двобортний піджак, що застібається на два гудзики і має зверху ще два декоративні, візуально розширює торс.

Однобортний піджак для високого худорлявого чоловіка повинен застібатися щонайменше на три гудзики. У двобортному піджаку, що застібається на один гудзик, худорлявий чоловік буде здаватися трохи незграбним.

Високим чоловікам не варто носити дуже довгі піджаки, а також костюми у виразну вертикальну смужку – краще надавати перевагу короткому світлому піджаку і темним штанам. Високим худорлявим чоловікам не личать ані надто вузькі, ані надто широкі штани.

Повним, невисоким на зріст чоловікам варто дотримуватися діаметрально протилежних правил. Піджак – з одним гудзиком, штани – не дуже широкі. Слід враховувати, що вертикальна смужка створює візуальну стрункість.

Чоловікам з великим животом краще носити костюм-трійку – він приховує повноту.

Чоловікові з округлим обличчям буде пасувати високий капелюх з м'якими опущеними крисами, людині невеликій на зріст – з вузькими, а високій – капелюх з низькою тулією.

Як біла сорочка пасує до будь-якого костюма (окрім білого), так і чорні черевики пасують до костюму будь-якого кольору. Коричневе взуття погано виглядає з темним костюмом. Світле взуття слід носити тільки зі світлим костюмом улітку, спортивне – тільки до спортивного одягу; лаковані черевики – тільки із смокінгом і фракком.

Шкарпетки добирають залежно від кольору костюма і взуття – вони повинні виконувати функції своєрідного колірної переходу від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути темнішими за штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Строката сорочка не пасує до костюма з візерунком. Ніколи не слід надягати сорочку в смужку з картатим костюмом, і навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою

повинна бути сорочка. Ідеальна сорочка, що підходить до будь-якого рівня, - біла. Але найоптимальніше поєднання і найкраща сорочка не справлять приємного враження, якщо сорочка брудна.

Головний убір повинен відповідати верхньому одягу, його тону. Фетровий капелюх слід носити із солідним пальтом, шкіряний або матеряний головний убір з невеликими крисами – із плащем.

Шарф і рукавички повинні гармоніювати за кольором та візерунком з іншими деталями вбрання.

Узимку переважно носять одяг темних кольорів. Світлі штани під чорним пальтом небажані.

Носову хусточку слід носити у кишені штанів. Не можна допускати, щоб із зовнішніх кишень піджака стирчали які-небудь предмети – ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо. Кишені також не повинні вигинатися.

Для кожного виду діяльності, кожної ситуації існує визначена форма одягу, визначений ансамбль. Неприпустимо не тільки убиратися в невідповідний і місцю, і призначенню одяг, але й змішувати окремі елементи, наприклад, ділового і робочого костюму. Ні в якому разі не можна надягати кросівки до строгого костюма, джинси – до піджака та ще і з краваткою.

Пізно восени, узимку, навесні, ввечері краще носити темний піджак. Удень та влітку – світлий, у спеку – бавовняний. Костюм може бути однотонним, а також картатим або у дрібну смужку, але без різких контрастів.

Для ділових переговорів рекомендовано одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього або чорного кольорів. Найбільш поширений у діловому світі костюм-двійка, але можна носити і костюм-трійку.

Чорний костюм призначений для найбільш урочистих випадків.

Усі інші деталі одягу добирають відповідно до костюма. Особливої уваги приділяють вибору краватки.

Краватка – обов'язкове доповнення до однотонної сорочки. До картатого костюма, костюма у смужку пасує однотонна краватка. А до однотонного костюма – строката або з візерунком.

Якщо сорочка не світла однотонна, потрібно подбати про те, щоби краватка гармоніювала з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком пасує тільки однотонна краватка. В будь-якому випадку краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Кольори краватки допомагають визначити характер ділового партнера, його настрій, позицію на даних переговорах.

Яскраво-червоні краватки виражають експресивність, деяку непослідовність. Поєднання яскраво-червоного кольору з жовтим – розкутість, наполегливість у захисті власних поглядів. Червоний малюнок на темному тлі може означати впевненість у собі, цілеспрямованість. Сині, темно-коричневі кольори з додаванням червоного і ледь-ледь смарагдового свідчать про доброзичливість, готовність врахувати думку опонента. Сіро-перлистий колір підкреслює уміння володіти почуттями. Їдко-зелені в поєднанні з жовтим можуть видавати сторожку людину. Блакитні краватки випромінюють спокій. Чорна плетена шкіряна краватка вказує на бажання бути елегантним, привабливим.

Готуючись до ділових переговорів, краще надягати сіро-перлисті, синьо-червоні, темно-бордові краватки. Непогано виглядатимуть краватки з графічним малюнком. Така кольорова гама налаштує ваших співрозмовників на діловий тон, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших ділових партнерів відчуття емоційного тиску, буде дратувати і відволікати їх.

Також варто використовувати комплект з однакових за кольором краватки і носової хусточки (кінчик якої визирає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Матеряна чорна краватка доречна лише на похоронах та на поминальних церемоніях.

Краватку не слід одягати разом зі спортивною вівняною сорочкою, із будь-якою сорочкою, яку носять навипуск.

Ширина краватки повинна бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути і краватка. Не можна допускати, щоб краватка звисала нижче пояса. Але і занадто коротко теж погано. Вона повинна трохи не доходити до пряжки пояса штанів.

У ділових стосунках дуже важливо відповідати загальному уявленню про імідж бізнесмена. А він передбачає прискіпливе дотримання класичного стилю в одязі.

### **Для жінок**

Недоліки фігури добре маскує яскравий, помітний візерунок – він заважає роздивитися пропорції тіла, помітити надмірно широку талію чи сутулість.

Високим жінкам не бажано носити дуже маленькі сумочки, а мініатюрним – надто великі.

Повні жінки, як і чоловіки, виглядають стрункішими в одязі у вертикальну смужку. Варто також носити одяг темних кольорів та фасонів, що приховують повноту. Тканини з великими візерунками не личать повним жінкам.

Худорлявим жінкам краще носити пишні спідниці.

Одяг повинен відповідати віку і характеру. Наприклад, скромній, соромязливій, мрійливій дівчині більше до лиця соромязливий стиль – мережива, оборки, рюші, волани, а дівчині енергійній, з різкими рухами і швидкою ходою – спортивний. Жінці “бальзаківського віку” навряд чи підійде, наприклад, міні-спідниця чи широкий ремінь, що перетягає талію.

Блідолицим не варто носити одяг білого і блакитного кольорів; рум'яним і надто блідим жінкам не до лиця яскраво-червоне.

Чорна сукня, чорний шарф підкреслюють зморшки на обличчі. Білі комірці і вставки ніби освітлюють обличчя, роблять його гладеньким і свіжим.

Вбрання та аксесуари мусять бути в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Добре, якщо основні предмети одягу відрізняються за кольором від додаткових, але якщо, наприклад, до чорного пальта одягти червоні туфлі, червоні шарфик, капелюшок та ще й червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку – це буде надто. Цілком достатньо двох червоних предметів.

Жовтий і коричневий добре гармонують із зеленим, червоне прекрасно пасує до чорного й білого.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Через це міні-спідниці, глибокі вирізи та яскраві кольори є небажаними.

Найбільш доречні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Вважають, що чоловіків приваблюють вбрання блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього кольорів, а також кольору іржі. Червоне можна одягати тільки на багатолюдні заходи, свята, - така сукня допоможе виділитися у натовпі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування та втомити інших співробітників або ділового партнера під час бесіди.

В'язані речі слід одягати лише в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою, виконаною на дуже високому рівні.

Удень і влітку краще одягати світле вбрання, а ввечері й узимку – темних кольорів і з цупкої тканини.

### **Зачіска ділової жінки**

Вона повинна бути відносно компактною. За робочих обставин вигадливі зачіски небажані. Не слід фарбувати волосся в яскраві,

ультрамодні кольори – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармоніювати з кольорами шкіри і очей.

Волосся, пофарбоване в темний колір, додає зовнішності суворості, а світловолосі жінки здаються молодшими.

### МОВЛЕННЯ МЕНЕДЖЕРА

Суттєвими складовими і водночас критеріями іміджу керівника є особливості його мовлення та спілкування. Вони складається з вербального і невербального компонентів.

ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ ґрунтується на значенневих і виразних засобах і прийомах передачі інформації. Про важливість вербальних засобів спілкування свідчать слова Аристотеля: "Заговори, щоб я тебе побачив"; "Ми слухаємо не мову, а людину, що говорить".

1. ЗНАЧЕННЄВІ ЗАСОБИ - це значення й зміст слів, фраз, відповідність їх вимогам мовленнєвої норми.

Для того, щоб мова відповідала нормам, вона повинна мати такі якості як: правильність, чистота, точність, логічність і доцільність.

Оскільки існує велика кількість мовленнєвих норм, то й правильність мови оцінюється по цілому ряді параметрів.

Так, орфоепічна правильність полягає в правильній вимові слів. Наприклад, по вимові легко можна довідатися, звідки людина - із Західної чи зі Східної України, з міста чи з села.

Акцентуаційна правильність – це відповідність нормам наголосу (атлас – атлас; документ - документ).

Лексико-фразеологічна правильність передбачає уміння підібрати потрібне слово й вислів. Це дуже актуально в умовах двомовності, коли мовці не завжди знаходять потрібний аналог змісту у тій мові, на якій відбувається спілкування й тоді виникають кальки: (україно-російські - "помогти", "ведмедь" або російсько-українські - "добросовісний - сумлінний", "диплом з відміною замість - диплом з відзнакою" і т.д.).

Лексико-фразеологічна неправильність проявляється й у перекручуванні розповсюджених фразеологічних зворотів. Наприклад, нелітературним є модний сьогодні вислів: "Мовчить, як риба об лід", що поєднує в собі два фразеологічних звороти: "Мовчить, як риба" й "Б'ється, як риба об лід".

Неправильне вживання слів, буває, призводить до казусів, що спотворюють сутність думки. Наприклад, повідомлення викладачем медичної академії розкладу занять студентам: "Зараз у вас буде правець, а на наступній парі я прийду до вас із переломом кінцівок".

Іноді неправильне вживання слів, особливо іноземних, може привести до дуже великого конфузу, наприклад: уживши замість "I have a Hungary friend" речення "I have a hungry friend", можна спотворити зміст до образливого (замість "У мене є угорська подруга" - "У мене є голодна подруга").

Подібний випадок з у своєму щоденнику записав А.С. Пушкін 3 березня 1834 року. Він стосується мимовільного каламбуру А. Соболевського - "Небо не чистіше від надр мого серця", - хотів сказати той. Але замість "coeur" – „серце” Соболевський ужив близьке за звучанням "cul" – „зад”. Пушкін пише: "Він жахливо зняковів, свідки (у тому числі Ланська) не могли втриматися від сміху. Княгиня Одоєвська звернулася до нього, позеленівши від злості. Соболевський утік". Тепер від злості ніхто не позеленіє, але й втечею автор каламбуру не відскіпається: він довго буде героєм численних анекдотів.

Граматична норма включає морфологічну і синтаксичну і передбачає правильність написання слів й побудови речень (преїхати, рисурси влади; вгору – в гору; "Стратити не можна помилувати").

Стилістична норма пов'язана з використанням мовних засобів, що відповідають ситуації спілкування. Наприклад, заяву не варто писати художнім стилем, навіть дуже гарними віршами; при офіційно-діловому

спілкуванні як панібратство й неповага буде розцінюватися також розмовний стиль.

Чистота мови - це її незасміченість ненормативною лексикою, наприклад:

- кальками (українізмами-русизмами; варваризмами, холуїзмами);
- діалектизмами (яфина, стулка, ярчак, ясниця, шупить, жаркий, говеда, чічка, майва);
- жаргонізмами (професійною лексикою: лабать, жмур, шабаш);
- канцеляризмами (стереотипними формулами ділового спілкування, що практично не несуть ні інформативного, ні комунікативного, ні експресивного змісту);
- арготизмами (крутий, чувак, лох, наїзд);
- словами-паразитами (розумієш, так, це);
- "модними" словами (вау, йес, о'кей);
- просторічними слівцями (шо, ничо, тудой, сюдой).

Точність мовлення - це точне вживання слів і фразеологічних зворотів, наприклад: "літальний - летальний", "корейка - корейнка", "індіанець - індієць".

Логічність мовлення виявляється у його доступності для розуміння ("Хто ясно милить, ясно промовляє"); однозначності змісту фрази ("Цю книгу подарувала мені сестра. А тепер, вже пом'ята й порвана, вона лежить переді мною, після того як побувала в руках у всіх наших хлопців" (О.О. Мурашов)).

Крім того, нелогічно говорити "жахливо добре", тому що це протилежні речі, які не сполучаються разом, або з'єднувати вищий і найвищий ступені прикметників і прислівників: "дуже чарівно", "дуже прекрасно". Може бути лише „чарівно”, "дуже добре" або "прекрасно".

"Доречність мовлення - це відповідність його конкретній ситуації й вимогам мовного етикету (наприклад, Казка про Івана-дурня, що попадав у смішні ситуації через нерозуміння смислового контексту свого мовлення).

У різних умовах спілкування доцільно вживати слова, що личать ситуації, наприклад, слова прощання: "До побачення", "Пока", "Бай-бай", "Честь маю", "Ангела-Охоронця", "Спасибі за увагу. До нових зустрічей" та ін.

2. ВИРАЗНІ ВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ - це такі особливості мови учасників спілкування, які надають спілкуванню "живий" характер, роблять мовлення естетично привабливим, підтримують їхню увагу й інтерес один до одного (слухачів, читачів або співрозмовників).

Виразні вербальні засоби спілкування можна розподілити на такі види: лексичні, темпоритмічні, інтонаційні, додаткові експресивні.

Лексичні засоби спілкування – охоплюють такі якості мовлення як лексичне багатство (активний словниковий запас: "Чим багатшою є думка - тим багатшим є мовлення" – протилежний приклад Еллочка Людожерка з „Дванадцяти стільців” Ільфа і Петрова) і художню виразність (метафори, порівняння, епітети, гіперболи, цитування художньої літератури).

Наступний важливий вербальний засіб - темпоритм мовлення, що включає:

- темп (швидкий, середній, уповільнений);
- ритм (рівномірний, переривчастий);
- паузи;
- чіткість вимови - дикцію (логопед "з вулиці Койкого").

Спостереження психологів привели їх до висновку, що найбільш сприятливим для спілкування є плавний, спокійний, розмірений темпоритм мовлення.

Інтонаційні засоби спілкування включають:

- висоту голосу (високий, низький);

- тембр (розкотистий, хрипкий, скрипливий, щебетливий - пташина мова в китайських царівен);
- інтонацію (стверджувальну, питальну, загрозову, замилювання й т.д.);
- політність голосу (можливість його почути усім учасникам спілкування, незалежно від їхньої кількості й акустичної якості аудиторії).

Додаткові експресивні засоби спілкування:

- характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні (сміх, гмикання, плач, шепіт, подихи й ін.);
- розділові звуки (покашлювання: кх-кх);
- звуки назалізації ("хм-хм", "е-е-е") та інші.

Вимоги до виразності мовлення сформульовані ще героєм твору „Горе от ума” А. Грибоедова Фамусовим: "Читай не так, как пономарь, а с чувством, с толком, с расстановкой”).

**НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ** здійснюється за допомогою жестів, міміки, пантоміміки, через прямі сенсорні або тілесні контакти.

Невербальні засоби спілкування вивчають різні науки:

1. Кінетика - кинестетика - (мова тіла - уміння читати думки людини та її ставлення до навколишніх за її жестами) - вивчає зовнішні прояви людських почуттів та емоцій, експресію спілкування. Включає фізіогноміку - уміння розуміти інформацію обличчя, експресію погляду; міміку - рух м'язів особи, пантоміміку - моторику всього тіла (пози, поставу, ходу, уклони); жестикуляцію - окремі жести людини. При цьому потрібно враховувати, що один і той самий жест, поза, рух можуть міняти своє значення в різних ситуаціях. Тому оцінка загального стану людини формується не за окремо взятими її рухами, а у їх комплексі, названому експресивним кластером.

2. Проксеміка - це розташування людей у просторі при спілкуванні.

3. Такесика - вивчає дотики в ситуації спілкування: рукостискання, поцілунки, торкання, погладжування, відштовхування та ін.

Користуючись даними цих наук, розглянемо тепер докладніше невербальні засоби спілкування.

МІМІКА - рух м'язів обличчя, що відбиває внутрішній емоційний стан людини. Вона несе більше ніж 70% всієї інформації в спілкуванні.

Основне навантаження в розпізнаванні щирих почуттів людини несуть брови й губи. Ліва сторона обличчя краще відбиває емоції людини, тому що контролюється правою півкулею мозку, відповідальною за емоції й почуття. Позитивні емоції відбиваються рівномірно на обох половинах обличчя, негативні - яскравіше виражені на лівій. Тому говорять: "гнів, страх, біль спотворили його обличчя".

Перші й нерідко головні враження про людину можна скласти зі спостережень за гримасами її обличчя:

Гримаса насолоди (очі прикриті, губи в легкій посмішці) - виникає при смакуванні смачних блюд, розслабленні.

Гримаса допитлива (губи витягнуті вперед, можуть бути відкриті або нещільно закриті) - виникає при оцінюванні, експертизі.

Гримаса подиву - рот відкритий, широко відкриті очі, брови підняті вгору, можуть бути горизонтальні складки на чолі.

Гримаса напруженості - стислі губи, твердий, фіксований погляд, застиглий вираз обличчя.

**ЕКСПРЕСІЯ ПОГЛЯДУ** - спрямованість погляду, "контакт очей".

Психологічні дослідження показують, що обмін поглядами в спілкуванні, час, на який затримується погляд на партнері, дуже багато говорять про характер спілкування. Зникнення контакту очей може свідчити про те, що співрозмовник обмірковує важливу думку, готується до ухвалення рішення. Але відсутність "контакту очей" не можна

розцінювати як відсутність комунікативного контакту. Це, скоріше, його певна фаза.

По своїй специфіці погляд може бути:

- *діловий*, коли він фіксується в районі чола співрозмовника. Це означає, що передбачається створення серйозної атмосфери ділового партнерства;

- *світський*, коли опускається нижче рівня очей співрозмовника (до рівня губ) - сприяє створенню атмосфери невимушеного світського спілкування;

- *інтимний* - погляд спрямований не в очі співрозмовника, а на інші частини тіла до рівня грудей. Цей погляд говорить про більшу зацікавленість один одним у спілкуванні;

- *погляд скоса* - говорить про критичне або підозріле ставлення до співрозмовника.

Швидкі, короткі, повторювані погляди - сигнал до встановлення контакту.

Прагнення уникнути погляду - одна з ознак утруднень і бар'єрів у спілкуванні.

Пильний, нерухомий погляд теж може характеризувати труднощі, що виникли.

Широко розкриті очі - ознака подиву, несподіванки, раптової радості або переляку, великої цікавості, безпорадності, розгубленості, наївності й нездатності зрозуміти.

Повністю відкриті очі свідчать про високу сприйнятливість, мрійність, безмежну довіру.

Прикриті ("завішені") очі, коли верхня повіка прикриває верхню частину очей, виражають байдужість, покірливість, стомлення, нудьгу, відсутність інтересу. Інколи це може бути вираженням зарозумілості, чванства, завищеної самооцінки.

Прищулений погляд - означає напружену увагу, пильне спостереження. А якщо це ще погляд збоку - то хитрість і підступництво.

Блискотіння очами - сигнал гніву, нервозності, утруднень.

Прямий погляд – обличчя повністю звернене до партнера - означає інтерес, повагу, відкритість, готовність до контакту, упевненість.

Погляд, спрямований удалину, - замисленість, зосередженість, роздум, сумнів, коливання.

Погляд, спрямований "крізь" партнера - підкреслена неповага, можлива агресія.

Погляд, спрямований повз партнера - націленість на себе, егоцентризм.

Погляд збоку - скепсис, цинізм, дистанція, недовіра, приховуваний інтерес, таємне спостереження.

Погляд знизу (при похилій голові) - при малій напруженості й зігнутій спині - услужливість, покірність. При сильній напрузі й вертикальних складках на чолі - розважливу самовіддачу після прихованого спостереження, згоду. При сильній напрузі - мобілізацію, що переходить у готовність до боротьби (готовність до стрибка).

Погляд згори вниз - почуття переваги, презирство, зарозумілість.

ПАНТОМІМІКА. Щоб правильно розуміти мову жестів, потрібно розглядати їх:

- 1) в експресивному кластері;
- 2) тільки в контексті;
- 3) у світлі культурних традицій.

Як різні слова мають у різних мовах нерідко протилежне значення (катувати – «пытать»; вродлива – «уродливая»), так і жести ("ні" у нас й у болгар, наприклад, означають протилежні речі). Тому необхідним є знання культурних традицій, щоб не тільки розуміти мову жестів співрозмовника, але й не образити його.

Найбагатший "алфавіт" жестів можна розбити на 5 груп:

1. *Жести-ілюстратори* - це жести-повідомлення:
  - покажчики ("указующий перст");
  - пікторгафи (образні картини зображення - "от такого розміру", "брижі на воді");
  - кінетографи - рухи тілом ("руки в боки");
  - жести-відмашки - ("давай" - як у фільмах про спецназ);
  - ідеографи - (рухи руками, що з'єднують уявлювані предмети разом).
2. *Жести-регулятори* - виражають ставлення мовця до чого-небудь. До них відносять посмішку, кивок, напрямок погляду.
3. *Жести-емблеми* - заміняють слова або фрази в спілкуванні, наприклад, рукостискання замість вітання, помахати "До побачення".
4. *Жести-адаптери* - це специфічні звички людини, пов'язані з рухами рук. Це можуть бути:
  - почісування й посмикування певних частин тіла;
  - перебирання предметів, що перебувають під рукою (окулярів, олівців, гудзиків).
5. *Жести-афектори* - виражають через рух тіла й м'язів особи певні емоції (пересмикування плечима - невдоволення, відмова від контакту = "Відчепися"; підняття плечей - незнання).
 

Жести оцінки інформації - почісування підборіддя, витягування вказівного пальця уздовж щоки; уставання й ходіння взад-вперед.

Жести впевненості - з'єднання пальців у будиночок, розгойдування на стільці, руки на колінах, руки на потилиці (поза адвоката).

Жести непевності - переплетені пальці рук, пощипування долоні, постукування по столу пальцями, торкання спинки стільця перед тим, як сісти на нього.

Жести напруження - руки зведені за спину, при цьому одна стискає іншу; у сидячої людини руки вчепилися у підлокітники.

Жести заперечення - відхилений назад корпус, бар'єр рук, ноги схрещені, голова нахилена, пальці зігнуті - несхвалення, негативне ставлення.

Жести прихильності - прикладання руки до грудей, нахил голови.

Жести домінування - виставляння більших пальців напоказ, різкі помаху згори вниз.

Жести відкритості - руки розкриті; невеликий нахил убік партнера; розстебнутий піджак; вільна, але не розслаблена поза, відкриті долоні = "нічого в руках немає".

Жести залицяння:

- для жінок - поправити зачіску, відкриті зап'ястя, погладжування себе по ногах, гойдання туфлі на кінчиках пальців ноги; розглядання себе перед дзеркалом;

- для чоловіків - поправити краватку, піджак, розправити плечі, підняти підборіддя.

Вільні зап'ястя - людина розкута, говорить правду.

Схрещені на грудях руки - оборонна позиція.

Голова підперта рукою - нудьга.

Потирання долонь - очікування результату.

Почісування потилиці - непевність, роздум.

Мимовільне копіювання пози й жестів партнера - симпатія.

## ПОСТАВА

Пряма - ознака відкритості для навколишніх, здатності до швидкої активізації внутрішніх сил, волі.

Напружена, нерухома - реакція самозахисту, відхилення від контактів, закритість, а також бажання бути коректним.

Млява, зігнута спина - покірність, смиренність, підхалимництво.

Високо підняті плечі, утягнене підборіддя - непевність, нервозність, хронічний страх.

Плечі, опущені вперед, - слабкість і пригніченість, почуття неповноцінності.

Вільні плечі - впевненість у собі, внутрішня воля.

Відкинуті назад плечі - рішучість, активність, переоцінка власних можливостей.

### ХОДА

Носки нарізно – „виступає, наче пава” - аристократизм, самолюбство, чванство.

Носки усередину - внутрішня слабкість, недолік напруженості, недолік впевненості у своїх силах (а також, за О.І. Купріним, „злодій загібає носачами”).

Ноги „утюжком” - купецька хода (О.І. Купрін).

Широкі кроки - часто екстраверсія, цілеспрямованість, безпосередність.

Короткі, маленькі кроки - часто інтроверсія, обережність, швидке мислення й гарна реакція.

Стареча хода, що шаркає, - відмова від вольових зусиль і бажань, втома, лінощі.

Напружена, дерев'яна хода - зажатість, закомплексованість, нездатність до вільного самопрояву.

### ПРОКСЕМИКА

Досліджує зони дистанції в людському контакті:

1. Інтимна зона - (15 - 45 см). У неї допускаються лише близькі й добре знайомі люди. Для цієї зони характерні довірливість у спілкуванні, тактильний контакт, дотики, негучний голос.

Дослідження психологів і фізіологів показали, що порушення інтимної зони спричинює певні фізіологічні зміни в організмі: прискорення серцебиття, підвищення тиску, збільшення адреналіну в крові, прилив крові до голови. Несанкціоноване або передчасне вторгнення

в інтимну зону людини завжди сприймається нею, як замах на її недоторканність (приклад - скандали в транспорті).

2. Особиста, або персональна зона (45-120 см). Найкраща для повсякденної бесіди із друзями й колегами. Припускає тільки аудіовізуальний, але не тактильний контакт із партнером по спілкуванню.

3. Соціальна зона (120-400 см). Звичайно дотримується під час офіційних зустрічей у кабінетах, навчальних аудиторіях або службових приміщеннях. Установлюється між тими, кого не дуже добре знають.

4. Публічна зона (понад 400 см). Спілкування з великою групою людей у лекційній аудиторії, на концерті, на мітингу та ін.

#### ТАКЕСИКА - дотики в ситуації спілкування

Дотик указує на достатню близькість партнерів по спілкуванню:

- переривчастий дотик до співрозмовника - жест прихильності до нього, довіри, прагнення активізувати сприйняття (дружнє поплескування по плечу іноді - панібратське, коли людина не має на це морального права; погладжування - заспокоїти партнера, підтримати його);
- відкручування гудзика - нав'язливість або велика заглибленість у сутність розмови.

Рукоштовування: Рівне - рівність партнерів, нерівне - домінування-підпорядкування; потискування руки - підтримка, солідарність.

#### РОБОЧІ АКСЕСУАРИ

Робочі аксесуари, якими користується керівник, можуть сприяти або заважати створенню його позитивного іміджу. Тому один з найбільш ефективних способів „персоналізувати” офіс (який повинен виглядати не гірше тих, хто у ньому знаходяться) полягає у використанні красивого календаря або особливого письмового прибору.

Користуючись дорогою авторучкою чи календарем-щоденником у шкіряній палітурці, керівник демонструє оточуючим певне ставлення до якості й традицій.

Якщо менеджеру за родом його занять доводиться відвідувати клієнтів із різними пропозиціями, має сенс придбати елегантну папку для паперів або „філофакс”, що містить списки адрес і номерів телефонів. Тоді означені пропозиції будуть мати привабливий зовнішній вигляд і більш прихильно сприйматися клієнтами й партнерами.

Імідж керівника може бути доповнений розумінням того, як діє корпоративний образ. Багато з керівників користуються фірмовими бланками й діловими візитними картками, які надсилають сигнали про їх бізнес та особистість.

Обираючи папір для бланків та візиток, слід звертати увагу на його текстуру, наскільки вона рівна й гладка чи шерохувата. Використовуючи відповідний тип паперу, можна підкреслити блиск і лоск свого бізнесу. З іншого боку, якщо він пов’язаний із послугами, мета яких полягає у розрадженні інших, варто зупинитися на більш шерохуватому, важкому папері, який створює враження більшої глибини.

У типографському дизайні діють свої закони моди, й залежно від характеру бізнесу слід вирішити, до якої міри слідувати цим законам при формуванні іміджу корпорації. Хоча вирішувати, як поєднувати у бізнесі вимоги моди та індивідуальний смак слід кожному керівникові самостійно, все ж варто знати, наприклад, що для дизайнера інтер’єрів доречним є папір „під мрамур”, тоді як для бухгалтера такий вибір буде виглядати дещо фривольним.

Колір ділових канцелярських приладь також підпорядковується капризам моди. У наші дні популярна стримана й вишукана комбінація сірих й кремових тонів.

Шрифт і колір паперу потрібно обирати із врахуванням особливостей адресатів. Деякі кольори є швидше жіночими, ніж чоловічими. Якщо фірма займається перевезеннями, то її документи, надруковані на папері ніжно-рожевого кольору, будуть надсилати сигнали, що збивають з пантелику клієнтів. Даний критерій дуже важливий, якщо

образ корпорації за задумом повинен приваблювати переважно представників якоїсь одної статі. Деякі комбінації – темно-коричневі чи темно-зелені букви на кремовому фоні – виглядають більш традиційно, інші, наприклад, чорне на білому – виглядають підкреслено по-діловому.

Обираючи кольоровий папір, слід пам'ятати, що він може змінити колір використовуваних чорнил: чорнила блакитного кольору на жовтому папері втратять більшу частину своєї „блакитності” й стануть майже зеленими. При підборі оптимальних комбінацій кольорів слід проконсультуватися з професійним друкарем.

У кольоровій гамі динамічного й енергійного корпоративного образу будуть доречні жовтий чи червоний кольори. Для „розраджувального” бізнесу більш підходять консервативні тони типу темно-синього чи сірого; у бізнесі, спрямованому на „сприяння зростанню особистості”, доречним буде зелений колір. Деякі кольори, наприклад, персиковий та рожевий, асоціюються із розкошами, потуранням слабкостям.

За допомогою вмілого дизайну канцелярських приладь можна привнести у корпоративний образ „ніжність” та „чарівність”, й відповідний настрой буде створюватися у потенційних клієнтів вже при вигляді візиток чи бланків.

Обираючи шрифт, бажано дізнатися про час його створення. Так, якщо керівник бажає набути „елегантний”, „стильний” корпоративний імідж, йому краще зупинитися на шрифтах 20-х чи 30-х років, коли дизайнери приділяли цим якостям особливу увагу.

При використанні шрифтів важливі також вимоги щодо зручності їх читання. Зокрема, вибагливий шрифт типу Gothic може виявитися нерозбірливим і перше враження від фірми буде зіпсовано. Жінкам швидше сподобаються шрифти із закругленими лініями, ніж з гострими геометричними формами.

Ці ж міркування стосуються й фірмового знаку. Він повинен бути простим, миттєво розпізнаваним і розроблятися професіоналом. Якщо ви

лише розпочинаєте свій бізнес і не маєте змоги оплатити послуги професіонала по вибору шрифтів й паперу, вивчіть зовнішню атрибутику компаній, близьких вам за характером діяльності, й постарайтесь зрозуміти, на які інстинкти своїх клієнтів вони намагаються впливати. Чи викликає ця атрибутика асоціації з успіхом? Оберіть найбільш привабливі для вас шрифти (наприклад, зразки, використовувані „Шанель” і „Данхілл”, досить характерні) й подумайте, чи підходять вони для вашого корпоративного іміджу. Заголовні літери відображають авторитет; маленькі – дружелюбність.

І нарешті, основне навантаження при формуванні іміджу лягає на ім'я, яке ви оберете для свого бізнесу. Воно повинно характеризувати продукт, послуги чи основні переваги бізнесу й, передусім, бути виразним і таким, що запам'ятовується. Для цього не пошкодуйте часу, обмірковуючи імена-претенденти, використовуйте словники, залучайте друзів – адже ім'я вашої фірми розповість людям про те, хто ви є й запросить їх до співробітництва.

## ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

(18 год.)

### Тема 1. Наука і мистецтво управління (2 год.)

1. Менеджмент: наука і мистецтво.
2. Предмет, зміст, принципи та завдання психології управління.
3. Основні поняття психології управління.
4. Видатні менеджери минулого і сучасності.

*Література:*

1. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
2. Иеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. – Минск, 1992.

### Тема 2. Основні управлінські функції менеджера (2 год.)

План:

1. Функція стратегічного планування.
2. Адміністративна функція.
3. Комунікативно-регулююча функція.
4. Помилки некомпетентного керівника.

*Література:*

1. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. – М., 1996.
2. Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. – Саратов, 1988.

### Тема 3. Особистісні і професійні якості керівника (2 год.)

План:

1. Професіограма й психограма менеджера.
2. Психограма менеджера, за Л.Д. Столяренко.
3. Найважливіші якості керівника, за Р.М. Строгдиллом.

*Література:*

1. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
2. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. – М., 1993.

**Тема 4. Психофізіологічні особливості менеджера (2 год.)**

## План:

1. Індивідні якості менеджера.
2. Стать керівника.
3. Вік керівника.
4. Здоров'я: фізичне, психічне, духовне.
5. Темперамент керівника.
6. Здібності: загальні й спеціальні.

*Література:*

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М., 1991.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск, 1996.

**Тема 5. Психологічні фактори успішності діяльності керівника  
(2 год.)**

## План:

1. Соціально-економічні фактори формування соціально-психологічних якостей менеджера.
2. Соціальний стан.
3. Економічне становище.
4. Статус у суспільстві та колективі.
5. Рівень освіти.
6. Протипоказання до діяльності менеджера.

*Література:*

1. Утюжанин А.П., Устюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М., 1993.
2. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1991.

**Тема 6. Вплив психологічного типу менеджера на ефективність керівництва (2 год.)**

*План:*

1. Вплив психологічного типу керівника на взаємостосунки усередині колективу працівників.
2. Типи керівників, за Т. Коно.
3. Вірогіднісна модель ефективності керівництва Ф.Фідлера.

*Література:*

1. Агеев В.С. Межгрупповые взаимодействия. – М., 1980.
2. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян. Поведение человека в организации. – М., 1993.
3. Марченко И.П. Какой руководитель вам нужен. – М., 1993.

**Тема 7. Ресурси влади (2 год.)**

*План:*

1. Психологічна сутність влади менеджера.
2. Ознаки влади в організації.
3. Ресурси влади: економічні, соціальні, інформаційні, нормативні, примусові.
4. Форми влади, за Ф. Рейвенном.
5. Делегування повноважень.
6. Авторитет керівника.

*Література:*

1. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. – М., 1990.
2. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.

**Тема 8. Види стосунків у системі «керівник – підлеглий» (2 год.)**

## План:

1. Сутність та класифікація стилів управління.
2. Види стосунків у системі “керівник – підлеглий”.
3. Авторитарна вказівка.
4. Популяризація.
5. Участь в управлінні.
6. Передача повноважень.

*Література:*

1. Практическая психология для менеджеров. – М., 1996.
2. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. – М., 1990.
3. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.

**Тема 9. Самопрезентація менеджера (2 год.)**

## План:

1. Значення іміджу у професійній діяльності керівника.
2. Способи самопрезентації.
3. Ідентичність та індивідуальність як фактори самоіміджу.
4. Професійна ідентифікація.
5. Складові індивідуальності.
6. Мистецтво як засіб створення ділового іміджу.

7. Знайомство з новими людьми.
8. Техніки позбавлення психічного напруження й закомплексованості в управлінському спілкуванні.

*Література:*

1. Дэвис Ф. Создай себе имидж /Пер с англ. С.И. Ананин; Худ. Обл. М.В. Драко. – Мн.: ООО «Попурри», 1998.
2. Дэвис Ф. Личная власть /Пер с англ. С.И. Ананин – Мн.: ООО «Попурри», 1998.

### **VIII. Засоби контролю якості навчання**

1. Питання до заліку.
2. Пакет ККР.
3. Тести з курсу «Психологія управління» для проведення ПК.

## **ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

1. Психологічні вимоги до менеджера.
2. Індивідуально-психологічні якості менеджера.
3. Соціально-психологічні якості менеджера.
4. Психологічна характеристика діяльності менеджера.
5. Основні управлінські стратегії й тактики.
6. Стил ь управління ефективного менеджера.
7. Авторитет менеджера.
8. Менеджер як лідер колективу працівників.
9. Психологічні типи керівників.
10. Сучасні теорії лідерства.
11. Мотивація лідерства.
12. Типологія лідерства.
13. Мислення керівника.
14. Технологія прийняття управлінських рішень.
15. Керівник та його час.
16. Оптимізація використання керівником робочого часу за допомогою „фотографії дня”.
17. К. Хаберкорн про „7 гріхів” некомпетентного керівника.
18. Планування робочого дня керівника.
19. Розпорядницька діяльність керівника.
20. Психологічні умови делегування повноважень.
21. Основні правила делегування повноважень.
22. Правила віддачі розпоряджень.
23. Критерії оцінювання ефективності керівництва.
24. Психологічні умови ефективності управління колективом.
25. Колір у створенні ділового іміджу сучасного керівника.

26. Психологічні засоби розвитку творчої індивідуальності менеджера.
27. Мистецтво як засіб створення ділового іміджу.
28. Психологічні фактори успішності діяльності менеджера.
29. Психологічна сутність влади менеджера.
30. Заохочення і покарання як методи діяльності керівника.

### Приклад контрольної роботи

#### *I варіант*

1. Менеджер-патерналіст.
2. Стать менеджера та її вплив на ефективність професійної діяльності.
3. Сутність і особливості управлінського спілкування.

#### *II варіант*

1. Менеджер-маклер.
2. Здоров'я менеджера та його вплив на ефективність професійної діяльності.
3. Методи керівництва.

#### *III варіант*

1. Менеджер-організатор.
2. Вік менеджера та його вплив на ефективність професійної діяльності.
3. Для чого менеджеру необхідні знання про темперамент людини?

### **Критерії оцінки знань студентів з “Психології управління”**

**“Відмінно”** – повна, логічна, аргументована, проілюстрована прикладами відповідь, яка свідчить про самостійність мислення студента, міцне засвоєння ним навчального матеріалу, вміння пов'язати його із практикою, робити узагальнення та висновки. Розуміння студентом основних понять і категорій психології управління, знання сучасних підходів до визначення сутності та психологічних характеристик управлінської діяльності, особистісних та професійних якостей ефективного менеджера, способів і засобів їх розвитку.

**“Добре”** - вірна, логічна відповідь, яка свідчить про розуміння студентом основних понять і категорій психології управління, знання сучасних підходів до визначення сутності та психологічних характеристик управлінської діяльності, особистісних та професійних якостей ефективного менеджера, способів і засобів їх розвитку.

**“Задовільно”** - в цілому вірна, хоча недостатньо повна відповідь, яка має репродуктивний характер і у загальних рисах відтворює навчальний матеріал лекції чи підручника. Допускаються недостатньо чіткі формулювання, окремі незначні помилки у висвітленні основних аспектів психології управління, незнання студентом другорядних питань і категорій.

**“Незадовільно”** - невірна відповідь на питання, яка демонструє незадовільний рівень знань студента. Допущені значні принципові помилки у визначеннях більшості понять і категорій психології управління. Нездатність студента аналізувати психологічні механізми управлінської діяльності та визначати її вимоги до особистості менеджера. Неспроможність робити узагальнення та висновки, пов'язувати теоретичні положення з практикою.

## ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Наука і мистецтво менеджменту.
2. Предмет і завдання психології управління.
3. Зв'язок психології управління з іншими науками.
4. Поняттєвий апарат психології управління.
5. Сутність і структура управлінської діяльності.
6. Психологічна характеристика професії “менеджер”.
7. Особливості професійної діяльності менеджера.
8. Історичні типи менеджерів.
9. Основні управлінські функції менеджера.
10. Функція стратегічного планування.
11. Адміністративна функція.
12. Комунікативно-регулююча функція.
13. Помилки некомпетентного керівника.
14. Заохочення та покарання.
15. Впровадження інновацій на виробництві.
16. Психограма менеджера.
17. Найважливіші якості керівника, за Р.М. Строгдиллом.
18. Психограма менеджера, за Л.Д. Столяренко.
19. Індивідні якості менеджера.
20. Стать керівника.
21. Вплив стереотипів суспільної свідомості та емансипації на ставлення до жінки-керівника.
22. Прояви відмінностей психофізіологічних особливостей чоловіка і жінки в управлінській діяльності.
23. Вік керівника.
24. Здоров'я керівника: фізичне, психічне, духовне.
25. Темперамент менеджера.
26. Здібності керівника.

27. Соціально-психологічні якості керівника.
28. Соціально-економічні фактори формування соціально-психологічних якостей менеджера.
29. Особистісні якості менеджера.
30. Психологічні фактори успішності діяльності менеджера.
31. Протипоказання до діяльності менеджера.
32. Психологічні типи керівників.
33. Вплив психологічного типу керівника на взаємостосунки усередині колективу працівників.
34. Типи керівників, за Т. Коно.
35. Вірогіднісна модель ефективності керівництва Ф.Фідлера.
36. Психологічна сутність влади менеджера.
37. Ознаки влади в організації.
38. Ресурси влади.
39. Форми влади, за Ф. Рейвенном.
40. Види влади керівника: централізована, децентралізована.
41. Делегування повноважень.
42. Сутність авторитету керівника.
43. Форми авторитету керівника.
44. Сутність та класифікація стилів управління.
45. Авторитарний стиль управління.
46. Демократичний стиль управління.
47. Ліберально-анархічний стиль управління.
48. Непослідовний стиль управління.
49. Ситуативний стиль управління.
50. Партисипативний стиль управління.
51. Види стосунків у системі “керівник – підлеглий”.
52. Значення іміджу у професійній діяльності керівника.
53. Способи самопрезентації.
54. Засоби створення ділового іміджу.

55. Ідентичність та індивідуальність як фактори самоіміджу керівника.
56. Професійна ідентифікація у створенні іміджу керівника.
57. Складові індивідуальності менеджера.
58. Технологія створення „першого враження”.
59. Знайомство менеджера з новими людьми.
60. Зовнішній вигляд як складова іміджу керівника.
61. Мовлення керівника як елемент його іміджу.
62. Робочі аксесуари у створенні іміджу керівника.
63. Мистецтво у створенні іміджу керівника.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ВИВЧЕННЯ КУРСУ

*Основна*

№ з/п	Автор, назва, видавництво, рік видання	Кількість екземпл. у бібліотеці	Примітки
1.	Белков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. – М., 1992.		
2.	Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М., 1991.		
3.	Дэвис Ф. Создай себе имидж /Пер с англ. С.И. Ананин; Худ. Обл. М.В. Драко. – Мн.: ООО «Попурри», 1998.		
4.	Лисицкая Т.А. Организация и управление коллективом. – Саратов, 1988.		
5.	Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко, Т.М. Залесов, Р.И. Мокашанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», МИНФРА-М, 2001.		
6.	Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. – М., 1995.		
7.	Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 1995.		
8.	Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: Навч. посібник. – К.: Вища. шк., 1993.		

*Додаткова:*  
**Підручники**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Биржи и банки, Юнити, 1995.
3. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организаций. – М.: ГАУ, 1997.

4. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Пед. об-во России, 2001.
5. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие. – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002.
6. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: Учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001.
7. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учеб. – М.: Аспект Пресс, 1998.
8. Управление персоналом организации: Учеб. /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.

#### **Довідкові видання**

1. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. – М.: Высш. школа, 1981. – 175 с.
2. Шапар В. Психологічний тлумачний словник. – Х.: Прапор, 2004. – 640 с.

#### **Узагальнюючі праці**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 552 с.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ЕксОб, 2000. – 392 с.
3. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – ООО Либра, 1996. – 416 с.
4. Практичний менеджмент: Методи і прийоми діяльності керівника /М.Д. Саков. – Д.: Стакер, 1998. – 448 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учеб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 600 с.
6. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. – В 5-ти т. – М.: ВИПКЭнерго, 1992.