

АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ім. Г.С.КОСТЮКА
Лабораторія організаційної психології
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ



ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

*Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
та слухачів інститутів післядипломної освіти*

За науковою редакцією Л.М.Карамушки

*Рекомендовано
Міністерством освіти та науки України*

Київ – 2005

УДК 159.9.07. ББК 88 Т 96

Рекомендовано МОН України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти

(Лист № 14/18.2-1559 від 4 липня 2005 р.)

Затверджено на засіданні Вченої ради Інституту психології

ім. Г. С. Костюка АПН України

(протокол №12 від 23 грудня 2004 р.)

Автори: Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова, О.В. Винославська, М.В. Войтович, В.М. Івкін, О.С. Ковальчук, Н.Л. Коломінський, О.В. Креденцер, М.П. Малигіна, О.О. Тополенко, Г.Л. Федосова, О.А. Філь, О.П. Щотка.

Рецензенти: Н.В. Чепелева, член-кор. АПН України, докт. психол. наук, професор;

Ю.М. Швалб, докт. психол. наук, професор.

Т 96 Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. — К.: Фірма «ІНКОС», 2005. — 607 с. — Бібліогр. в кінці розділів.

ISBN 966-8347-16-1

У навчальному посібнику висвітлюються *актуальні проблеми практичної організаційної психології*.

У першій частині, яка складається з семи розділів, розкривається *сутність організації та роль організаційних психологів у психологічному забезпеченні її діяльності*. Детально аналізуються такі проблеми: структура організації та її основні функції; предмет та завдання організаційної психології (психології організацій); моделі психологічної служби для вирішення психологічних проблем в організаціях; основні види діяльності організаційних психологів; зміст та особливості технологічного підходу в роботі організаційних психологів; особливості використання активного соціально-психологічного навчання та психолого-організаційного консультування у процесі реалізації технологічного підходу.

У другій частині посібника, яка містить дев'ять розділів, наведено *основні технології роботи організаційних психологів*, які можуть бути використані для розв'язання актуальних проблем, що виникають в роботі менеджерів та персоналу організацій: формування конкурентоздатної команди; розвиток професійно-управлінського самовизначення менеджерів; прийняття менеджерами ефективних управлінських рішень; формування професійної етики менеджерів; профілактики та подолання комунікативних бар'єрів; запобігання та розв'язання організаційних конфліктів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату, профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання»; психологічного забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Кожна із технологій складається з трьох компонентів — *інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального*, що дає можливість забезпечити системне й оперативне вирішення організаційними психологами психологічних проблем в організації.

Навчальний посібник є *першим виданням з практичної організаційної психології в Україні* і розрахований для підготовки психологів та менеджерів організацій у вищих навчальних закладах та інститутах післядипломної освіти.

Навчальний посібник також може бути корисним для психологів і менеджерів, які бажають підвищити ефективність діяльності своїх організацій, враховуючи психологічні закономірності їх функціонування та розвитку.

ISBN 966-8347-16-1

ББК 88

© Лабораторія організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України: підготовка, впорядкування, 2005.

© Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці: підготовка, впорядкування, 2005.

© Фірма «ІНКОС»: оформлення, видавництво, 2005.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Частина 1. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ)	18
Розділ 1. ПОНЯТТЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	19
1.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції.	19
1.2. Роль менеджерів в забезпеченні ефективного управління організаціями.	21
1.3. Персонал як основа ефективної діяльності організацій	24
1.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах	26
Розділ 2. РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	35
2.1. Про необхідність переходу від психології управління до організаційної психології	35
2.2. Предмет та основні завдання організаційної психології	38
2.3. Особливості академічної та практичної організаційної психології	44
2.4. Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології	47
Розділ 3. ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	54
3.1. Поняття про модель психологічної служби	54
3.2. «Суспільна», «організаційна», «групова» та «особистіша» моделі психологічної служби	55
3.3. «Екстремальна» і «стабільна» моделі психологічної служби	57
3.4. «Безпосередня» та «опосередкована» моделі психологічної служби	61
Розділ 4. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	67
4.1. Просвітницька діяльність організаційних психологів	67
4.2. Ролі діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів	71
4.3. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів	76
4.4. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційних психологів	78

Розділ 5. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	83
5.1.Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів та сутність технологій.	85
5.2. Особливості гуманітарних та психологічних технологій.	
5.3.Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій.	87
5.4.Основні види психолого-організаційних технологій.	90
Розділ 6. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	94
6.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу у роботі організаційних психологів.	94
6.2. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів та персоналу організацій.	97
6.3.Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій.	103
6.4.Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій.	106
Розділ 7. РОЛЬ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	116
7.1.Поняття про психолого-організаційне консультування та його роль в реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів.	116
7.2.Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування.	
7.3.Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.	124
7.4.Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.	126
	132
ЧАСТИНА 2. ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ З МЕНЕДЖЕРАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПІДПРИЄМЦЯМИ	139
Розділ1.ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОЇ КОМАНДИ	140
1.1.Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик	140

конкурентноздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології).	
1.2.Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентноздатної команди (діагностичний компонент технології).	153
1.3.Система тренінгових програм для формування конкурентноздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології).	173
Розділ 2.ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ	187
2.1.Поняття про професійно-управлінське самовизначення менеджерів, його структуру та динаміку (інформаційно-смісловий компонент технології).	187
2.2.Загальні принципи і методики вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів (діагностичний компонент технології).	201
2.3.Тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології).	214
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ МЕНЕДЖЕРАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	230
3.1.Поняття про управлінське рішення та чинники, що впливають на його прийняття в організації (інформаційно-смісловий компонент технології).	230
3.2.Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень в організації(діагностичний компонент технології).	241
3.3.Ділові та навчально рольові ігри для підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень (корекційно-розвивальний компонент технології).	259
Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ	287
4.1.Зміст та структура професійної етики менеджерів (інформаційно-смісловий компонент технології).	287
4.2.Методи дослідження особливостей професійної етики менеджерів (діагностичний компонент технології).	301
4.3.Система тренінгових занять для формування професійної етики менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології).	313
Розділ 5.ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	324

5.1.Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смісловий компонент технології).	324
5.2.Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології).	335
5.3.Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).	363
Розділ 6.ТЕХНОЛОГІЯ ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ	378
6.1.Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології).	378
6.2.Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології).	399
6.3.Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).	421
Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	432
7.1.Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології).	432
7.2.Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в організації (діагностичний компонент технології).	439
7.3.Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).	461
Розділ 8. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ "ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ" В ОРГАНІЗАЦІЯХ	469
8.1.Поняття про зміст, структуру та основні вияви синдрому “професійного вигорання” у менеджерів та персоналу організацій (інформаційно-смісловий компонент технології).	469
8.2.Методики для діагностики синдрому "професійного вигорання" в організаціях (діагностичний компонент технології).	482
8.3.Індивідуальна та групова програми для профілактики та подолання синдрому “професійного вигорання” в організаціях (корекційно-розвивальний компонент технології).	512
Розділ 9. ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	532
9.1.Психологічні особливості підприємницької діяльності (інформаційно-смісловий компонент технології)	532

9.2. Система діагностичних методик для вивчення психологічних особливостей підприємницької діяльності (діагностичний компонент технології).	545
9.3. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності (корекційно-розвивальний компонент технології)	580
ПІСЛЯМОВА	597
СПИСОК ЧЛЕНІВ АВТОРСЬКОГО КОЛЕКТИВУ	598
УКРАЇНСЬКО-АНГЛІЙСЬКИЙ ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ (ДО НАВЧАЛЬНОГО ПОСІБНИКА)	599

ВСТУП

Оптимізація управління організаціями передбачає врахування різних факторів, які впливають на даний процес (політичних, економічних, законодавчих тощо). Важливе місце серед них займають *психологічні фактори* - фактори, які пов'язані з врахуванням індивідуально-психологічних особливостей людей та закономірностей їх взаємодії в соціальних групах та організаціях.

Слід зазначити, що значимість цих факторів особливо зростає у зв'язку з ускладненням управлінських проблем в усіх типах організацій, що обумовлено *двома групами причин*.

По-перше, наявністю певних тенденцій, які відзначаються в усьому світі у функціонуванні сучасних організацій, порівняно з класичними (ускладнення змісту людської діяльності; взаємозалежність роботи членів організації один від одного; підвищення підготовки та орієнтації на професійну кар'єру членів організації; перехід від бюрократичних цінностей в організації до демократичних тощо).

По-друге, наявністю особливих умов функціонування організацій в нашій країні, які обумовлені специфічними соціальними процесами, що відбуваються в перехідний період в Україні (політичні трансформації в суспільстві; недостатня розробленість законодавчої бази розвитку суспільства; відсутність чітких економічних механізмів регуляції діяльності організацій та стимуляції праці людей; підвищена стресогенність в суспільстві; відсутність "реального" менеджерського досвіду в управлінні більшістю організацій тощо).

Все це обумовлює, наряду із врахуванням загальних закономірностей соціального управління, необхідність *психологічного забезпечення управління організаціями*. У реалізації цього напрямку важливу роль, на наш погляд, повинна відіграти **практична психологія організацій (практична організаційна психологія)**, нова галузь практичної психології в Україні, головне призначення якої полягає у наданні психологічної допомоги менеджерам та персоналу організацій у розв'язанні психологічних проблем,

пов'язаних з їх управлінською та професійною діяльністю, діяльністю та розвитком організації в цілому. Така допомога може, на наш погляд, здійснюватися в *двох основних напрямках*.

Перший напрямок складає стратегічна підготовка менеджерів та персоналу організацій в рамках вищої та післядипломної освіти, яка спрямована на **формування потенційної психологічної готовності** до управлінської та професійної діяльності.

Другий напрямок полягає в **наданні власне психологічної допомоги менеджерам та персоналу організацій** в умовах діяльності конкретної організації, оскільки загальні психологічні закономірності на рівні конкретної організації мають своє специфічне вираження і проявляються, зокрема, у вигляді конкретних психолого-організаційних проблем.

Одним із підходів до забезпечення ефективної психологічної допомоги в організаціях є **технологічний підхід**, який нині починає активно впроваджуватися в усіх сферах життєдіяльності людей. Сьогодні широко використовуються *інформаційні, політичні, військові, медичні, гуманітарні технології*. Серед останніх інтенсивно розробляються та впроваджуються *освітні, управлінські технології* та ін. На наш погляд, це обумовлено *ускладненням змісту людської діяльності, необхідністю реалізації системного та комплексного підходів до здійснення діяльності, вираженою спрямованістю діяльності на конкретний результат* тощо. Не виключенням тут стає і практична організаційна психологія, яка має теж чітко виражену прагматичну орієнтацію.

Виходячи з вищезначеного, одним із важливих завдань практичної організаційної психології є, на наш погляд, **розробка та впровадження психолого-організаційних технологій** для вирішення основних психологічних проблем, які виникають в процесі діяльності та розвитку організацій. Такі технології мають, на наш погляд, *в системному вигляді об'єднували в собі сукупність різних видів психологічної допомоги, які є доцільними при розв'язанні певного типу психолого-організаційних проблем*. Суттєвим є також оволодіння

організаційними психологами цими технологіями в процесі вузівської та післядипломної освіти.

Даний навчальний посібник, в основу якого покладено основні ідеї та положення **“Концепції підготовки організаційних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій”** (автор – доктор психологічних наук, професор, зав. лабораторією організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України Л.М. Карамушка), спрямований на розкриття змісту основних психолого-організаційних технологій, які можуть бути реально використані в роботі організаційних психологів.

Навчальний посібник складається з двох частин.

У **першій частині** навчального посібника, яка складається із 7 розділів, розкрито зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів).

У *першому розділі* розкрито сутність організацій та їх основні функції, показано роль менеджерів та персоналу організацій у забезпеченні ефективної діяльності та розвитку організацій. Розкрито основні підходи до вивчення організацій в сучасних умовах.

У *другому розділі* обґрунтовано необхідність переходу від психології управління до організаційної психології, показано роль організаційної психології у психологічному забезпеченні ефективної діяльності організацій. Визначено предмет та основні завдання організаційної психології, розкрито особливості наукової, академічної та практичної, прикладної організаційної психології. Проаналізовано зміст психологічної допомоги як головної мети практичної організаційної психології.

Третій розділ присвячений аналізу основних моделей діяльності психологічної служби при розв’язанні психологічних проблем в організаціях. Показано значущість системного підходу при використанні різних моделей психологічної служби („суспільної” та „групової”, “організаційної” та

“особистісної”, “безпосередньої” та “опосередкованої”, “екстремальної” та “стабільної”).

У четвертому розділі йдеться про основні види діяльності організаційних психологів (просвітницьку, діагностичну, експертну, прогнозуючу, профілактичну, психокорекційну, психоконсультативну, психотерапевтичну), які можуть розгортатися в рамках тієї чи іншої моделі психологічної служби в організації, визначено основні форми їх здійснення.

Зміст *п'ятого розділу* полягає у розкритті ролі технологічного підходу в діяльності організаційних психологів. Визначено зміст гуманітарних та психологічних технологій. Особливу увагу приділено психолого-організаційним технологіям, аналізу їх структури, здійсненню класифікацій основних видів технологій.

У шостому розділі показано роль інтерактивних технік у реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів. Показано специфіку організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових інтерактивних технік, розкрито їх зміст та особливості використання. Особливу увагу приділено аналізу рольових ігор і тренінгів та можливостей їх застосування для підготовки менеджерів та персоналу організацій.

І сьомий розділ, який завершує першу частину книги, спрямований на розкриття ролі психолого-організаційного консультування у реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів, конструюванні та впровадженні психолого-організаційних технологій.

Друга частина навчального посібника, яка складається з 9 розділів, включає основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, а також із підприємцями. Зазначені технології є авторськими розробками членів авторського колективу посібника.

Кожна технологія представлена за *єдиною структурою*, яка включає такі компоненти: а) *інформаційно-смісловий*; б) *діагностичний*; в) *корекційно-розвивальний*. Це, на думку авторів посібника, дасть можливість організаційним психологам *системно* підійти до розв'язання тієї чи іншої психологічної

проблеми в організації: а) проаналізувати сутність певного психологічного феномену, його структуру, чинники, що впливають на його функціонування, а також основні проблеми, які пов'язані з функціонування та розвитком даного феномену в сучасних українських організаціях (перший компонент технології); б) підібрати та використати систему методик для діагностики даного феномену (другий компонент технології); в) визначити зміст тренінгової або консультативної роботи для оптимізації розвитку психологічного феномену (третій компонент технології). Окрім того, використання технологій буде сприяти, на думку авторів, досить *динамічному осмисленню та розв'язанню психолого-організаційних проблем*, оскільки організаційний психолог буде мати в своєму розпорядженні готовий технологічний інструментарій. Звичайно, це є можливим за умови *творчого підходу* організаційних психологів до реалізації своєї професійної позиції в організації.

Слід зазначити, що наведені у навчальному посібнику технології за своїм змістом стосуються вирішення *двох типів* психологічних проблем в організаціях: а) *відносно традиційних проблем*, які завжди були актуальними для організацій та в певній мірі виступали раніше предметом аналізу психологів (прийняття керівниками управлінських рішень; попередження та подолання комунікативних бар'єрів; профілактика та подолання конфліктів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату тощо); б) *інноваційних проблем*, які вітчизняні організації, і відповідно, психологи, які працюють в них, почали осмислювати та розв'язувати лише останнім часом (формування конкурентноздатної команди; професійне становлення та професійна кар'єра менеджерів; розвиток етичної культури менеджерів; профілактика та подолання синдрому “професійного вигорання” у менеджерів та персоналу організацій; оптимізація професійної діяльності підприємців тощо). Зрозуміло, що при розробці технологій, спрямованих на вирішення як першої, так і другої групи психологічних проблем в організаціях, авторами посібника застосовано *інноваційний підхід* щодо осмислення сутності проблем та пошуку необхідних шляхів їх розв'язання.

У першому розділі другої частини навчального посібника представлено *“Технологію формування конкурентноздатної команди”*, оскільки, як відомо, саме на основі командного менеджменту сьогодні успішно працює багато сучасних організацій та виконуються різні проекти. Розкрито суттєві характеристики команди та її відмінність від “звичайних” робочих груп, виділено ознаки конкурентноздатної команди. Представлено діагностичні методики, які дають можливість діагностувати орієнтацію менеджерів та персоналу організацій на роботу в “команді”, їх спрямованість на виконання основних ролей в команді, а також рівень розвитку у членів команди якостей, необхідних для роботи в конкурентноздатній команді. Розкрито зміст трьох тренінгових програм, які можуть реалізуватися послідовно, і утворюючи певну систему, дають можливість сформувати у менеджерів та персоналу організацій готовність до роботи в команді, сформувати навички внутрішньоконандної та міжкомандної взаємодії.

У другому розділі знайшла відображення *“Технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів”*, яка спрямована на оптимізацію професійного становлення менеджерів, оскільки наряду із командним принципом організації роботи, не менш актуальною залишається, і власне управлінська діяльність керівника. Розкрито сутність професійно-управлінського самовизначення менеджерів, його структуру та динаміку становлення, виділено два основних етапи розвитку професійно-управлінського самовизначення: а) в процесі вузівської підготовки; б) безпосередньо в процесі діяльності в організації. Визначено основні принципи та методики вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів, підкреслено, що наряду із кількісними, велика роль відводиться якісним методам діагностики. Представлено тренінгову та консультативну програму, які можуть бути використані для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів.

Третій розділ включає *“Технологію прийняття менеджерами управлінських рішень в організації”*, в якій розкрито сутність управлінського

рішення, його структуру, чинники, щої впливають на прийняття управлінських рішень в організації. Наведено діагностичні методи, які дають можливість виявити як особливості власне управлінських рішень, які приймаються керівниками, так і індивідуально-психологічні особливості керівників, які впливають на прийняття управлінських рішень (здатність до ризику, мотивація уникнення невдач, мотивація успіху та ін.). Представлено систему ділових та навчально-рольових ігор, які можуть бути використані організаційними психологами для підготовки менеджерів до прийняття ефективних управлінських рішень.

У четвертому розділі відображено *“Технологію формування професійної етики менеджерів”* як важливої складової професійної культури. Розкрито зміст та структуру професійної етики менеджерів, актуальність, і водночас, малорозробленість цієї проблеми для діяльності багатьох вітчизняних організацій. Представлено методи дослідження професійної етики менеджерів, систему тренінгових програм, спрямованих на формування моральної свідомості менеджерів, навичок їх етичної поведінки, побудови етичних взаємовідносин з працівниками організації.

П'ятий розділ включає *„Технологію профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації”*, спрямовану на розкриття сутності комунікативних бар'єрів та їх ролі в процесі ділового спілкування в організації, відображення основних видів комунікативних бар'єрів та причин їх виникнення в організаціях. Представлено систему діагностичних методик, які дають можливість діагностувати основні види комунікативних бар'єрів в організаціях та суб'єктивні чинники, які впливають на їх виникнення та протікання (рівень толерантності учасників спілкування, основні стратегії їх взаємодії між собою тощо). Розкрито зміст тренінгової програми, впровадження якої може сприяти підготовці менеджерів та персоналу організацій до профілактики та подолання комунікативних бар'єрів.

Зміст шостого розділу полягає у розкритті сутності *„Технології запобігання та розв'язання організаційних конфліктів”*. Представлено

інформацію про сутність конфліктів в організаціях, основні їх види, причини виникнення, основні умови запобігання та розв'язання, зокрема, на основі співробітництва. Відображено систему методик для діагностики сутності конфліктів, стратегій поведінки в конфлікті, індивідуально-психологічних характеристик учасників конфлікту, які впливають на вибір тієї чи іншої стратегії. Розкрито модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації.

У сьомому розділі представлено *“Технологію формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації”*, в якій відображено зміст, структуру та види соціально-психологічного клімату в організації. Наведено систему діагностичних методик для дослідження особливостей вияву соціально-психологічного клімату в організації та його спрямованості. Розкрито зміст тренінгової програми для підготовки менеджерів та персоналу до забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

У восьмому розділі відображено *„Технологію профілактики та подолання синдрому „професійного вигорання” в організаціях”*, в якій знайшли відображення підходи до розв'язання однієї із досить актуальних і водночас, малодосліджених проблем, в діяльності сучасних організацій. Розкрито зміст синдрому „професійного вигорання”, його структуру, основні вияви синдрому у працівників сучасних організацій. Представлено набір методик, які дають можливість діагностувати основні вияви синдрому у менеджерів та персоналу сучасних українських організацій. Розкрито зміст індивідуальної та групової програми для профілактики та подолання синдрому, які можуть бути використані менеджерами та працівниками організацій, як в процесі індивідуальної роботи по самовдосконаленню (на рівні окремої особистості), так і в ході тренінгових програм (на рівні організації в цілому).

І в останньому, дев'ятому розділі, представлено *„Технологію психологічного забезпечення ефективності підприємницької діяльності”*, в якій наголошується на те, що наряду з психологічним забезпеченням власне діяльності менеджерів та персоналу організацій, не менш важливим є

психологічне забезпечення професійної діяльності підприємців, які досить часто „стоять” за цими організаціями. Розкрито зміст підприємницької діяльності як відносно нового напрямку професійної діяльності в Україні, її психологічні особливості, умови успішного здійснення. Представлено систему діагностичних методик для вивчення психологічних чинників, які впливають на успішність цієї діяльності (готовність та мотивацію особистості до підприємницької діяльності, її кар’єрні орієнтації щодо цього виду діяльності тощо). Розкрито зміст активних методів та форм психологічної підготовки підприємців, які можуть бути використанні для підвищення ефективності професійної діяльності підприємців.

Окрім того, навчальний посібник включає *українсько-англійський словник основних понять з організаційної психології*, що дасть можливість читачам оволодіти міжнародною термінологією з організаційної психології.

Слід підкреслити, що навчальний посібник *є першим навчальним посібником з проблеми практичної організаційної психології в Україні*, який включає оригінальні розробки психологів, які органічно поєднують виконання наукової, викладацької, тренінгової та консультативної роботи в організаціях, тобто є представниками водночас як академічної, так і практичної психології. До того ж слід, наголосити, що автори навчального посібника до певної міри є *ініціаторами розвитку організаційної психології в Україні*, особливо що стосується розвитку цієї галузі психологічних знань в контексті європейської інтеграції, а також становлення її в “форматі” академічної та практичної психології. Необхідно зазначити, що всі автори навчального посібника є *співробітниками, які працюють (або працювали) в лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України та членами Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), а більшість з них – входить також до Виконавчої дирекції УАОППП*.

Навчальний посібник може бути використаний організаційними психологами для роботи з менеджерами, персоналом організацій та підприємцями для ефективного вирішення актуальних психологічних проблем,

які виникають в їх управлінській та професійній діяльності, а також успішної діяльності та розвитку організації в цілому.

Крім того, застосування навчального посібника буде доцільним при підготовці *організаційних психологів та менеджерів у вищих навчальних закладах та інститутах післядипломної педагогічної освіти.*

Навчальний посібник може бути корисним і в процесі здійснення *самоосвіти* менеджерами та працівниками організацій.

Навчальний посібник пройшов апробацію під час викладання навчальних курсів „Психологія управління”, „Організаційна психологія”, „Основи психолого-управлінського консультування, „Методологія тренінгової роботи” та ін. на факультеті менеджменту та психології Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України, на факультеті соціології та психології Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, в Київському міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій бізнесових та освітніх організацій м. Києва та різних регіонів України, за що автори висловлюють щире подяку керівникам цих організацій.

Автори також вдячні дирекції та Вченій раді Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України, працівникам Президії АПН України та Міністерства освіти та науки України за здійснення кваліфікованого рецензування навчального посібника, висловлені слушні зауваження та побажання щодо вдосконалення змісту посібника, а також за розуміння та підтримку на всіх етапах підготовки та видання навчального посібника.

Навчальний посібник підготовлений колективом авторів:

- *Вступ* – Л.М.Карамушка;
- *Частина 1:* розділ 1, 2, 3 – Л.М.Карамушка; розділ 4 – Л.М.Карамушка, В.М.Івкін; розділ 5 – Л.М.Карамушка, М.В.Войтович; розділ 6 – Л.М.Карамушка, М.П.Малигіна; розділ 7 – Л.М.Карамушка, В.І.Карамушка.

- *Частина 2:* розділ 1 – Л.М.Карамушка, О.А.Філь; розділ 2 – О.П.Щотка; розділ 3 – О.С.Ковальчук, О.О.Тополенько; розділ 4 – О.В.Винославська; розділ 5 – Карамушка Л.М., Г.Л.Федосова; розділ 6 – Л.М.Карамушка, М.В.Войтович; розділ 7 (підрозділи 7.1, 7.2. – Н.Л.Коломінський; підрозділи 7.3. – Л.М.Карамушка); розділ 8 – Л.М.Карамушка, Т.В.Зайчикова; розділ 9 – Карамушка Л.М., О.В.Креденцер, О.А.Філь.

- *Післямова* – Л.М.Карамушка.
- *Українсько-англійський словник основних понять з організаційної психології* – В.М.Івкін.

ЧАСТИНА 1.

ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ)

Висвітлення основних технологій діяльності психолога в організації доцільно, на наш погляд, розпочати з загального аналізу феномену організації та її функцій, ролі менеджерів та персоналу в діяльності організації. Також суттєвим є розкриття предмету та основних завдань *організаційної психології як нового напрямку психологічної науки і практики в Україні*, особливостей *практичної організаційної психології*, порівняно з академічної організаційної психологією, її значення в психологічному забезпеченні ефективної діяльності організації. Окрім того, важливим є розкриття значущості психологічної допомоги в організації для вирішення психолого-управлінських проблем, основних моделей психологічної служби для надання такої допомоги, а також видів діяльності організаційного психолога. Особливо суттєвим є аналіз особливостей використання *технологічного підходу* у роботі організаційного психолога, зокрема, таких його провідним складових як соціально-психологічні тренінги, ділові ігри, психолого-організаційне консультування. Висвітленню цих питань присвячена *перша частина* навчального посібника.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

1.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції.

1.2. Роль менеджерів в забезпеченні ефективного управління організаціями.

1.3. Персонал організації як основа ефективної діяльності організації.

1.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах

1.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції

Аналіз соціального досвіду показує, що істотну основу діяльності та розвитку суспільства складають такі соціальні утворення, як *організації*, які відіграють роль своєрідного функціонального посередника, який, з одного боку дозволяє особистості (групі) включитися в соціально-економічні процеси, а з іншого — забезпечує повноцінне життя особистості (групи) [8]. Особливо значущість організацій зростає сьогодні, в умовах розвитку індустріального суспільства та складних технологій, коли виникають складні завдання, які непосильні одній, навіть геніальній людині.

Проаналізуємо, що таке організація. *Р.Дафт* визначає **організацію** як соціальне утворення, яке:

- має спеціально створену структуру;
- і діяльність якого підпорядкована певній меті [8].

Формулювання “*соціальне утворення*” означає, що організація складається із двох або більше людей. Наявність *спеціально створеної структури* говорить про те, що завдання та відповідальність за їх виконання розподіляється між членами організації. *Підпорядкованість меті* означає, що організація повинна приносити певний результат (прибуток, збільшення доходів членів організації, задоволення духовних або соціальних потреб тощо).

Приблизно таке ж, але трохи вужче в соціальному плані, визначення організації дають *М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі*, які під **організацією** розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей [24]. На думку цих авторів, певна група повинна відповідати деяким обов'язковим *вимогам*, щоб вважатися організацією. До них належать:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність принаймні однієї мети, яку приймають як загальну члени цієї групи;
- наявність членів групи, які спеціально працюють разом, щоб досягнути значущої для них мети.

Слід зазначити, що багато організацій, у тому числі вітчизняних, мають набір взаємопов'язаних цілей, і такі організації називаються *складними* [24].

Організації мають ряд *суттєвих характеристик*: а) перетворення ресурсів для досягнення результатів; б) залежність від зовнішнього середовища; в) розподіл праці (горизонтальний та вертикальний) [24].

Організації відіграють ряд зовнішніх (соціально-економічних) та внутрішніх (соціально-психологічних) функцій, значущих для особистості (групи) [33].

Організація виконує такі **соціально-економічні функції**:

- концентрація матеріально-фінансових ресурсів;
- вихід на ринок соціальних взаємодій;
- включення в макроекономічні структури;
- виробництво товарів та послуг;
- входження на споживчий ринок.

До **соціально-психологічних функцій** належать:

- об'єднання людських ресурсів;
- розподіл людських зусиль;

- визнання та можливість самореалізації;
- забезпечення доходів та винагород;
- захист та гарантія майбутнього та ін.

Важливим показником діяльності організації є ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

Під **ефективністю діяльності організації** прийнято розуміти ступінь її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки організація є успішною у виконанні своїх функцій, тобто наданні споживачам необхідних їм товарів та послуг [4].

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які використала організація для досягнення певної мети [4].

До *основних ресурсів*, які використовують як комерційні, так і некомерційні організації, належать:

- люди (людські ресурси);
- капітал, матеріали;
- технології;
- інформація [24].

1.2. Роль менеджерів в забезпеченні ефективного управління організаціями

Аналіз структури організації показує, що в ній існують такі основні елементи: мета, структура, люди, процеси та засоби взаємодії [8; 13].

Провідну роль серед процесів та засобів взаємодії в організації відіграє **управління**.

Базуючись на визначенні *Л.І. Євєнко* та дещо уточнюючи його, можна зазначити, що **стосовно діяльності організацій термін управління** (в англ. варіанті найчастіше використовується термін *management*) використовується в *трьох основних значеннях* [10].

По-перше, як функція, як *спеціальний вид діяльності в організаціях*.

По-друге, як *певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу по управлінню*.

По-третє, як *спеціальна галузь знань*, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Проаналізуємо більш детально кожне із названих значень цього поняття.

Звернення до робіт провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців з теорії управління дає можливість визначити **зміст управління як спеціального виду діяльності в організаціях**.

Так, *М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі* визначають **управління** як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягнути цілі організації [24].

Р.Дафт говорить про те, що **управління (менеджмент)** - це ефективне та продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами [8].

Не дивлячись на деякі відмінності в переліку управлінських функцій, які називають автори, можна знайти, на наш погляд, кілька *спільних характеристик* у названих визначеннях управління: а) управління здійснюється в організаціях; б) управління спрямоване на ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

Отже, **управління** можна визначити як спеціальний вид діяльності в організаціях, який безпосередньо несе відповідальність за досягнення поставлених перед організаціями цілей шляхом ефективного та продуктивного використання ресурсів.

Для того, щоб управління стало реальністю, в організації повинна існувати певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління - керівників (менеджерів).

У *західній практиці менеджер* - це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням [10].

У вітчизняній практиці спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому потрібно з певною обережністю ставити знак рівності між поняттями "керівник організації" та "менеджер організації", хоча реально вони виконують одну й ту ж саму управлінську діяльність. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

Аналіз особливостей роботи менеджера показує, що до них, через складність управлінської діяльності, *висувається багато вимог*.

Цікавим у західній теорії менеджменту є підхід, згідно якого виділяють *три основні групи навичок менеджера*:

- концептуальні;
- людські;
- технічні [8].

Концептуальні навички - це когнітивні (пізнавальні) здібності менеджера сприймати організацію як єдине ціле і в той же час чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Сюди належать мислення менеджера, його вміння обробляти інформацію, його здатність до планування, визначення перспектив діяльності організації.

Людські навички - це здатність менеджера до роботи з людьми та за допомогою людей, а також вміння ефективно взаємодіяти в якості члена команди. Ці навички проявляються в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, як сприяє їх діяльності та координує її, як подає приклад, як спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички - це спеціальні знання та уміння, які необхідні для виконання робочих завдань, тобто навички використання методів, технологій та обладнання, необхідних для виконання конкретних функцій. Володіння менеджера технічними навичками передбачає наявність професійних знань, аналітичних здібностей та уміння правильно використовувати інструментальні та інші засоби для розв'язання проблем у даній конкретній галузі.

Установлено, що по мірі просування менеджерів східцями ієрархії в організації потреба в технічних навичках знижується, а значення людських та концептуальних навичок зростає [8]

Що стосується *менеджменту як науки*, і зокрема, його психологічних аспектів, то слід зазначити, що сьогодні досить фундаментально розроблені його основні теоретичні аспекти [2; 6; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 18; 25; 26; 27; 29; 31; 32]. Разом з тим, *технологічний рівень*, який знайшов відображення в окремих публікаціях [3; 5; 7; 16; 19; 28; 30], представлений ще недостатньо. Даний навчальний посібник є, на наш погляд, одним із перших щодо вирішення цієї проблеми (підготовлений з урахуванням особливостей діяльності вітчизняних організацій).

1.3. Персонал як основа ефективної діяльності організації

Важливу роль в забезпеченні ефективної діяльності організації відіграє персонал організації. Тому важливою умовою діяльності організацій, наряду з діяльністю менеджерів, є забезпечення ефективної діяльності персоналу організацій. Розв'язання цієї проблеми передбачає вирішення в організації спеціальних завдань: *відбір персоналу; його адаптації; професійного становлення та ефективного виконання професійних ролей, здійснення професійної кар'єри* тощо [9; 11; 14; 26].

Для забезпечення ефективної діяльності персоналу в організації необхідним, *наряду із задоволенням потреб організації* (виробництво конкурентоздатних товарів, надання послуг, отримання прибутку тощо), є *задоволення потреб персоналу організації*. Тобто мова йде про те, що повинен бути забезпечений *певний баланс* між задоволенням потреб організації та потреб кожного працівника. Разом з тим, досвід діяльності вітчизняних організацій свідчить про те, що сьогодні у багатьох організаціях відбувається значне порушення цього балансу.

Варто враховувати, що працівники організації мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога *А. Маслоу* [23], можна говорити про те, що потреби працівників організації можна об'єднати у *п'ять основних груп*.

1. *Фізіологічні потреби*—потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2. *Потреби в безпеці та захисті* — потреби у захисті від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що як фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися.

3. *Соціальні потреби* (потреби в причетності, любові) — потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні та неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. *Потреби у повазі* (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. *Потреби у самовираженні*, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці та захисті є *первинними*, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є *вторинними*, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та здобуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини називають іще *природними та соціогенними* [25].

Згідно з теорією А. Маслоу п'ять основних типів потреб утворюють *ієрархічну структуру*, що як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені (принаймні частково) потреби нижчих рівнів. Але разом з тим слід зазначити, що ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою. Залежно від конкретних обставин та

індивідуально-психологічних особливостей людей значущість тих чи інших потреб зростає. Так, наприклад, навіть у нашій нестабільній економічній ситуації, коли первинні потреби реалізуються лише частково, залишаються досить значущими, а іноді і виступають на передній план, вторинні потреби (належності, поваги, самовираження). Зокрема, потреба у професійній самореалізації є домінуючою для працівників, які працюють творчо, не ординарно.

Говорячи про наявність у працівників організацій основних видів потреб, необхідно брати, на наш погляд, до уваги такі моменти:

- кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в організації, набутих раніше досвідом, конкретними обставинами життя;
- кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб;
- залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб.

Отже, керівникам організацій, *окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми мотивації, специфічні для кожного працівника.* Це дасть можливість, в свою чергу, досягнути високих показників діяльності організації.

1.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах

До основних підходів та принципів аналізу діяльності організацій в сучасних умовах утворень, слід віднести:

- аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
- ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів функціонування;
- принцип організацій, що навчається (Learning Organization);

- принцип гуманістичного менеджменту.

У рамках **теорії систем**, яка виникла на рубежі 70-х років XX ст., організації розглядаються як відкриті системи, на відміну від класичного та післявоєнного наукового менеджменту, де організації аналізувалися як закриті системи, що дозволяло спростити проблему та ефективно використовувати методи кількісного аналізу [20]. У відповідності з теорією систем організації є відкритими системами, які характеризуються: а) ентропією (тенденцією системи до постійного знесилення та смерті); б) синергізмом (система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо); в) взаємозалежністю підсистем. Вони описуються в термінах вхідних ресурсів, процесу трансформації, вихідних ресурсів, зворотного зв'язку та зовнішнього середовища. Важливе значення в процесі трансформації ресурсів відіграє внутрішнє середовище, до якого належать організаційна структура, технологія виробництва, обладнання тощо. Останнім часом все більше уваги почало надаватися одному із важливих складових внутрішнього середовища — організаційній культурі (набір базових цінностей, переконань, норм поведінки, які поділяються усіма членами організації). Думається, що зазначений підхід до організації як відкритої системи є особливо актуальним для організацій, які діють в рамках країн, що знаходяться в періоді значних соціально-політичних та економічних трансформацій, і до яких, як відомо, належить і Україна.

На відміну від класичного менеджменту, який притримувався ідеї універсальності (існує одне найкраще рішення для всіх організацій), **ситуаційний підхід** [20; 34; 38], започаткований в 70-і роки нашого століття, орієнтується на принцип конкретних обставин, коли фактори, які діють в конкретний момент в організації, розглядаються як унікальні, тобто навчання менеджерів передбачає аналіз великої кількості ситуацій, уміння ідентифікувати основні характеристики ситуації, яка виникла, та факторів, які впливають на неї.

Одним із суттєвих факторів, який діє на розвиток організацій в сучасних умовах, є **фактор глобалізації** (з 90-х років XX ст.), який проявляється насамперед в тому, що сучасні компанії працюють уже не на регіональні або національні ринки, а на глобальний ринок [1; 4; 8]. Конкуренція з боку зарубіжних партнерів та взаємодія організацій на глобальному ринку призвела до таких змін в їх діяльності:

- різке підвищення стандартів якості, виникнення управління тотальною якістю (коли якість розглядається як основний пріоритет усіма співробітниками) [8];
- постійне введення інновацій [2; 36];
- врахування крос-культурних, транснаціональних та міжнародних особливостей ведення бізнесу [8; 15; 21];
- дотримання етичних правил в бізнесі та ділової культури [21; 35; 37].

Зазначені зміни обумовлюють виникнення організацій нового типу - **організацій, що навчаються** ("Learning Organizations"), які характеризуються передусім увагою до якості всіх процесів та постійним вдосконаленням. Теорія організацій, що навчається, запропонована *П. Сенджом* у 1990 р. [36], сьогодні підтримується та поглиблюється багатьма західними спеціалістами в сфері менеджменту [8; 24].

Для таких організацій притаманно:

- стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- розвиток сильної корпоративної культури;
- практика наділення працівників владою;
- плоска (горизонтальна) структура управління;
- командна робота та вільний обмін інформацією [36].

Гуманістичний менеджмент, який започаткований ще на рубежі 30-х років XX ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні, і насамперед в результаті того, що приділив основну увагу аналізу

поведінки людей у процесі праці, їх потребам, мотивам, стосункам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям та груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки; концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага про активне використання ідей психології щодо оптимізації управління.

В сучасних дослідженнях ідеї гуманістичного менеджменту знайшли подальше відображення у вітчизняних дослідженнях, зокрема, в ідеях гуманістичного підходу до управління та так званому людиноцентристському підходу в управлінні.

Основні характеристики *гуманістичного підходу до управління організаціями* [14] виявляються в таких положеннях:

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації на основі партнерства;
- доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів організації в процесі управління організаціями;
- важливість розуміння та врахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників в управлінській взаємодії;
- необхідність створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю та особистісним розвитком.

Особливість *людиноцентристського підходу в управлінні* [22] полягає в тому, що він ставить у центрі своєї уваги людину, на противагу іншим підходам, що ігнорують людський фактор. *Зміст такого підходу* розкривається в таких основних положеннях:

- шлях до успіху організації лежить через індивідуальний успіх її співробітників, в основі якого закладені вищі людські потреби, які задовольняються за допомогою спеціальних методів;

- створення ситуації успіху можливе на основі вияву та пояснення індивідуальних характеристик та поведінки особистості в конкретній ситуації;
- піддаються виміру та впливу такі характеристики особистості, як здібності, потреби, очікування, сприймання, ставлення, цінності (ці характеристики складають суть терміну "людські похідні");
- на поведінку людини впливає середовище, в якому вона працює, групи та лідери;
- людські похідні особливо яскраво проявляються і тому повинні враховуватися в процесі комунікації, під час прийняття рішень та делегування повноважень.

Розвиваючись паралельно та взаємодоповнюючи один одного, принцип гуманізації управління та людиноцентристський підхід до управління спрямовані на забезпечення, поряд з реалізацією цілей освітньої організації, реалізацію цілей конкретного працівника, самореалізації, самоствердження тощо.

Базуючись на викладених вище принципах та підходах до діяльності сучасних організацій, можна визначити ***основні характеристики, які мають бути притаманні сучасним вітчизняним організаціям:***

- організації повинні бути відкритими системами, які мають постійно враховувати зміни, що відбуваються в соціальному середовищі;
- організації мають швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх у нові моделі організацій, нові управлінські моделі, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського процесу, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії;
- щоб розвиватися у відповідності до соціальних змін, організації повинні постійно навчатися, тобто характеризуватися: стратегічним

мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи та вільним обміном інформацією, гуманістичним підходом у взаємодії з персоналом.

Велику роль у становленні таких характеристик організацій можуть, на наш погляд, відігравати **організаційні психологи**, використовуючи ті чи інші моделі діяльності психологічних служб, спеціальні види та моделі діяльності в рамках цих служб, про які мова буде йти в наступних розділах посібника.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. **Борманн Д., Воротина Л., Федерман Р.** Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург: S+W Steuer- and Wirtschaftsverlag, 1992. - 906 с.
2. **Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.** Психология управления.- Харьков: Фортуна-пресс, 1998. - 464 с.
- 3.**Винославська О.В., Малигіна М.П.** Людські стосунки: Навчальний посібник.-К.:КВІЦ.2001.- 2001.-83 с.
- 4.**Виссема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М., 1996. — 288 с.
- 5.**Вудкок К., Френсис Д.** Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
- 6.**Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.** Организации: поведение, структура, процессы.- 8-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2000.- С.238-275.
- 7.**Гринберг Дж.** Управление стрессом.-7-е изд.- СПб: Питер, 2002.- 496 с.
- 8.**Дафт Р.Л.**Менеджмент: Пер. с англ. - СПб: Питер, 2000.- 832 с.
- 9.**Джуэлл Л.** Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов.- СПб: Питер, 2001.- С.624-666.

- 10.Евенко Л.И.** Уроки американского менеджмента (вступительная статья) // Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - С.5-17.
- 11.Занковский А.Н.** Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. - М.: Флинта: МПСИ, 2000.- С. 207-247.
- 12.Казмиренко В.П.** Социальная психология организаций. — К.: МЗУУП, 1993. - 384 с.
- 13.Карамушка Л.М.** Психологія управління закладами середньої освіти.: Монографія. - К.: Ніка-Центр, 2000. - 332 с.
- 14. Карамушка Л.М.** Психологія управління: Навч. посібник. - К.: Міленіум. 2003.- 344 с.
- 15.Карамушка Л.М., Чебатарьова О.А.** Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати кроскультурних досліджень.-К.: Проблеми загальної та педагогічної психології..2002.- Т.4.- ч.1. - С.90-95.
- 16.Кляйнманн М.** Ассесмент-центр: Современные технологии оценки персонала: Пер. с нем.-Харьков: “Изд-во Гуманитарный центр”, 2004.- 128 с.
- 17.Кристофер Е.Ю., Смит Л.** Тренинг лидерства. - СПб: Питер, 2001.- 320 с.
- 18.Коломінський Н.Л.** Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. - К.: МАУП, 2000.-286 с.
- 19.Кузьмин И.** Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.- 192 с.
- 20.Кунц Г., О'Доннел.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989. - 493 с.
- 21.Льюис Р.Д.** Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. - М.: Дело, 1999. - 439 с.
- 22.Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т.И. Шамовой.** - М.: Магистр, 1995. - 223 с.

- 23.Маслоу А.** Новые рубежи человеческой природы: Пер. с англ. / Под общ. ред Г.А.Балла, А.В., Киричука, Д.А.Леонтьева. - М.: Смысл, 1999.- 425 с.
- 24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
- 25.Москвичев С.Г.** Мотивация: деятельность и управление.- Киев-Сан-Франциско: Light Press, 2003.- 492 с.
- 26.Ньюстром Дж., Дэвис К.** Организационное поведение. - СПб: Питер, 2000.- С.366-388.
- 27.Орбан-Лембрик Л.Е.** Психологія управління: Навчальний посібник. - Івано-Франківськ: "Плай", 2001.- 695 с.
- 28.Основы психолого-управлінського консультування:** Навч. посіб. /За наук. ред. **Л.М.Карамушки.** - К.:МАУП, 2002.-136 с.
- 29.Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов:** Хрестоматия /Сост и общ. ред. **Л.В.Винокурова.**- СПб: Питер, 2001.- 512 с.
- 30.Рабочая книга практического психолога:** Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред А.А.Бодалева, А.А.Деркача, Д.Л.Лаптева.- М.:Изд-во Института психотерапии, 2001.- С. 95-146.
- 31.Свенцицкий А.Л.** Социальная психология управления.- Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986.- С.120-128.
- 32.Третьяченко В.В.** Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка.- К.: Стилос, 1997.- 585 с.
- 33.Швалб Ю.М., Данчева О.В.** Практична психологія в економіці та бізнесі. - К.: Лібра, 1998. - 270 с.
- 34.Шредер Г.А.** Руководитъ сообразно ситуации: Пер. с нем.-М.: АО "Интерэксперт", 1994. - 160 с.
- 35.Donaldson T., Werhane P.H.** Ethical issues in Business.-5th ed.- Edinburg: Pearson Education, 1996. - 516 p.
- 36.Senge G.** The fifth discipline. The Art and Practice of Learning Organizations.- New York: Doubleday / Currency, 1990. - 247 p.

37.Shminke M. (Ed.) Managerial ethics: Moral management and Processes- London: Lawrence Erlbaum Associates, INC, 1998. - 240 p.

38.Van De Vries R. Need for leadership: A solution to empirical problems in situational theories of leadership. - Tilburg: Tilburg University, 1997. - 308 p.

Розділ 2.

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1.Про необхідність переходу від психології управління до організаційної психології.

2.2 Предмет та основні завдання організаційної психології.

2.3.Особливості академічної психології та практичної організаційної психології.

2.4.Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології.

2.1. Про необхідність переходу від психології управління до організаційної психології

Вивченням особливостей управління як спеціального виду діяльності в організації та підготовки людей до її здійснення займається спеціальна наука – **теорія управління (теорія менеджменту)**. Одне із важливих завдань цієї науки полягає у вивченні того, як ефективність управління організаціями можна підвищити в результаті врахування менеджерами у процесі своєї діяльності різних чинників (соціальних, юридичних, економічних та ін.). Важливе місце при цьому відводиться *психологічним чинникам*, які пов'язані з урахуванням у процесі управління індивідуальних, групових та організаційних особливостей поведінки людей.

Вивченням *психологічних основ управління організаціями* займається спеціальна галузь психологічної науки [6; 27]. Цей напрямок психології започаткований в західних країнах (в США та Західній Європі) сто років тому [32]. Тобто можна говорити про те, що *психологія менеджменту реально розвиватися разом з теорією менеджменту*. Разом з тим, напевне, можна стверджувати і те, що досить інтенсивно вона стала розвиватися саме з етапу *гуманістичного менеджменту* [5; 21; 32].

Сьогодні цей напрямок представлений в багатьох розвинутих країнах світу, має значні здобутки і чітке структурне визначення. Він є одним із найбільш значущих за своїм розвитком напрямків психології. Наприклад, в Західній Європі, за кількістю психологів, які в ньому працюють, цей напрямок займає друге місце (після клінічної психології) [31], в США - одне з головних місць серед прикладних видів психології [32]. Це, напевно, викликано тим, що, як уже говорилося раніше, організації складають основу життя суспільства.

Проведений автором теоретичний аналіз проблеми, а також узагальнення власного досвіду участі в міжнародних проектах та міжнародних конгресах з означеної проблеми, дає нам підстави стверджувати, що існують певні *термінологічні відмінності* в означенні цього напрямку в зарубіжній та вітчизняній психології.

Так, у Західній Європі напрямок психології, який вивчає психологічні аспекти менеджменту, частіше всього носить назву "*психологія праці та організаційна психологія*" ("Work and Organizational Psychology"), в США - "*промислова психологія та організаційна психологія*" ("Industrial and Organizational Psychology"). Окрім того, для відображення зазначеного напрямку використовуються і інші терміни: а) "*психологія професії*" ("Occupational Psychology") - використовується у Великобританії; б) "*психологія професійного здоров'я*" ("Occupational Health Psychology") - використовується в Скандинавських країнах (Швеція, Фінляндія).

У вітчизняній практиці у вітчизняній практиці цей напрям відомий донедавна - під назвою "*психологія управління*", "*психологія менеджменту*".

У процесі здійснення *порівняльного аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду* дослідження психологічних особливостей управління організаціями автором розділу виділено низку спільних та відмінних характеристик. До ***спільних характеристик*** організаційної психології та психології управління слід, на наш погляд, віднести:

- наявність спільної історичної основи виникнення (вони є похідними від теорії управління);
- визнання значущості двох груп психологічних факторів, які впливають на ефективність управління: пов'язаних із технологічними основами організації праці та з індивідуальними і груповими характеристиками учасників управлінського процесу [10].

Виявлено також ***ряд відмінностей***, які простежуються в розвитку зазначеного напрямку психології на Заході і на вітчизняних теренах [10].

По-перше, мова йде про відмінність в історичних етапах розвитку. Якщо на Заході цей напрям психології пройшов ряд послідовних етапів свого розвитку, то в нас спостерігався певний розрив у дослідженні проблеми, пов'язаний, насамперед, із загальною ідеологічною ситуацією в країні, що значно загальмувало його розвиток.

По-друге, можна говорити про різне структурне оформлення цих дисциплін. На Заході цей напрям психології здебільшого включає три складові, пов'язані з психологічними аспектами виконання праці, діяльністю персоналу, функціонуванням та розвитком організації, які логічно об'єднано в єдину цілісну систему. У нас представлено лише дві складові – психологію праці та психологію управління, які розвиваються окремо.

По-третє, спостерігається відмінність у предметі дослідження. У західній науці аналіз управління здійснюється в тісному співвідношенні з аналізом діяльності організації, а в нас управління переважно розглядається без його взаємозв'язку з організацією, воно ніби виринає з певного організаційного контексту, а також пов'язується здебільшого лише з діяльністю персоналу. Загалом це призводить до звуження кола проблем, які є

істотними в процесі аналізу управлінського процесу, і певною мірою знижує ефективність їх дослідження.

На основі порівняльного дослідження, а також аналізу практики діяльності вітчизняних організацій *зроблено висновок* про те, що з метою забезпечення системності в дослідженні психологічних проблем управління організаціями, а також інтеграції вітчизняної науки в міжнародний науковий простір, доцільно розширити поле діяльності психологів, які працюють у сфері психології управління, тобто здійснювати дослідження не лише психологічних основ управління персоналом, але й психологічних основ управління організацією в рамках *організаційної психології*.

2.2. Предмет та основні завдання організаційної психології

Організаційну психологію можна визначити як самостійну галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій.

До *основних завдань організаційної психології*, на наш погляд, відносяться:

- здійснення психологічного аналізу сутності організації (вивчення змісту та структури організації, особливостей діяльності різних типів організацій, основних етапів їх діяльності та психологічних закономірностей розвитку та ін.);
- вивчення психологічних основ управління організаціями (визначення сутності управління організаціями, психологічних особливостей діяльності менеджерів та управлінської команди організацій та ін.);
- обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організацій (здійснення добору персоналу організації, забезпечення успішної адаптації працівників в організації, здійснення їх ефективної професійної кар'єри та ін.);

- дослідження особливостей ефективної взаємодії працівників та організації (аналіз різних типів входження працівників в організацію, формування відданості працівників організації, вплив різних типів організаційної культури на ефективність діяльності організації та ін.);
- вивчення психологічних основ забезпечення психічного здоров'я працівників організації (аналіз причин виникнення професійного стресу в організації, попередження та подолання синдрому “професійного вигорання” працівників, забезпечення гармонійного поєднання професійного та приватного життя та ін.) та ін.

Слід зазначити, що організаційна психологія є досить *новою сферою психологічних знань в Україні*, яка почала активно розвиватися лише в останні кілька років. Важливу роль в її розвитку відіграє, на наш погляд, *лабораторія організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України та Українська Асоціація організаційних психологів і психологів праці*.

Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), яка створена 20 вересня 2002 р. в Києві в Інституті психології ім. Г.С. Костюка АПН України під час проведення лабораторією організаційної психології першої міжнародної науково-практичної конференції “Організаційна психологія: інноваційні підходи та технології”. Сьогодні Асоціація має свої представництва у 19 різних областях України, які об’єднують понад 200 членів (наукові працівники; викладачі та зав. кафедрами університетів; аспіранти; студенти; психологи-консультанти та психологи-тренери, які працюють в різних соціальних сферах – в системі державної служби, бізнесі, виробництві, освіті, медицині тощо)

Метою діяльності Асоціації є сприяння розвитку організаційної психології та психології праці в Україні.

Основні завдання діяльності Асоціації:

- консолідація та зближення фахівців, які працюють в сфері академічної та практичної психології;

- формування ринку послуг в сфері організаційної психології та психології праці;
- сприяння професійному розвитку та професійній кар'єрі членів Асоціації;
- задоволення і захист професійних інтересів членів Асоціації;
- створення умов для підвищення психологічної та організаційної культури менеджерів персоналу та працівників організації;
- сприяння міжнародному співробітництву в сфері організаційної психології та психології праці шляхом участі членів Асоціації в міжнародних форумах (конгресах, семінарах, тренінгах, міжнародних проектах тощо).

Слід підкреслити, що протягом 2002-2004 р.р. двома зазначеними структурними підрозділами (лабораторією організаційної психології та Українською Асоціацією організаційних психологів та психологів праці за активної підтримки дирекції Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України та Президії АПН України) реалізовано *ряд суттєвих напрямків діяльності*, які сприяють розвитку в Україні організаційної та економічної психології. Необхідно зазначити при цьому, що організаційна психологія в Україні розвивається в тісному зв'язку з економічною психологією, як це досить часто прийнято в західній практиці, а також з урахуванням того, що психологія праці у вітчизняному контексті складає самостійний і вже давно сформований напрямок психологічних досліджень.

Серед цих напрямків діяльності важливу роль, зокрема, відіграло, розроблення та затвердження ***“Програми розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції” (2002-2012 р.р.)***.

В рамках реалізації Програми у Вищій атестаційній комісії України зареєстровано нову спеціальність для захисту дисертаційних досліджень з психологічних дисциплін — “Організаційна психологія; економічна

психологія” — 19.00.10 (грудень 2003 р.). Рішенням колегії Міністерства освіти та науки України в Інституті психології ім. Г.С.Костюка АПН України в 2004 р. відкрито аспірантуру та докторантуру з нової психологічної спеціальності (лютий, червень 2004 р.). У спеціалізованій раді Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України відкрито нову спеціальність для захисту кандидатських дисертацій — 19.00.10 (листопад 2004 р.).

З метою науково-методичного забезпечення підготовки фахівців у цій галузі розроблено *систему навчальних курсів* та відповідних навчальних програм та навчальних посібників для підготовки організаційних та економічних психологів, які можна об'єднати в такі основні групи: а) *базові курси* — для вивчення загальних психологічних основ управління організаціями ("Організаційна психологія", "Економічна психологія", "Психологія управління"); б) *спецкурси* - для вивчення загальної методології роботи організаційного психолога ("Організація діяльності психологічної служби", "Методологія тренінгової роботи", "Основи психолого-управлінського консультування" та ін.); в) *спецкурси* (під загальною назвою "Психолого-організаційні технології") — для вивчення психологічних закономірностей вирішення конкретних психологічних проблем в організації ("Технологія формування конкурентноздатної команди сучасної організації", "Технологія прийняття управлінських рішень керівником", "Технологія подолання комунікативних бар'єрів" "Технологія здійснення професійної кар'єри в організації", "Технологія формування організаційної культури організації", "Технологія формування людських стосунків в організації", "Технологія попередження та подолання синдрому "професійного вигорання" працівників в організації", "Технологія реалізація гендерного підходу в управлінні організаціями" та ін. [3; 4 ; 7; 8; 9; 10; 13; 14; 16; 17; 18; 20; 22; 26; 28].

Зазначені курси пройшли апробацію на факультеті менеджменту Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України, в Рівненському інституті післядипломної освіти, Міжрегіональній академії

управління персоналом, на факультеті психології та соціології Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Ніжинському державному педагогічному університеті ім. М.Гоголя, Запорізькому державному університеті та ін.

У 2002 р. започатковано видання збірки наукових видань "Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія", яка є фаховим виданням ВАК України. Здійснено 13 випусків цієї збірки. У 2004 р. зареєстровано новий науково-прикладний журнал „Організаційна психологія. Економічна психологія”, засновниками якого є Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України та Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці.

Проведено ряд науково-практичних конференцій та семінарів з актуальних психологічних проблем управління організаціями: “Організаційна психологія: інноваційні підходи та технології” (Київ, 2002); “Психологічні основи ділових комунікацій в організаціях” (м. Сімферополь, 2003); “Управління конфліктами в організаціях” (м. Київ, 2003); “Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій” (м. Кам’янець-Подільський, 2004) та ін.

Важливим напрямком реалізації “Програми розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції” (2002-2012 р.р.) є міжнародне співробітництво, насамперед, з провідними науковими центрами та професійними об’єднаннями, які працюють в цьому напрямку в Західній Європі.

Так, зокрема, спільно з Європейською мережею з організаційної психології та психології праці (ENOP) підготовлено та проведено 1-ий міжнародний семінар „Розвиток організаційної та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції” (травень 2004 р., м. Київ). У семінарі прийняли участь члени Виконавчої дирекції мережі (провідні вчені з Німеччини, Франції, Іспанії) та 40 представників України (викладачі університетів, працівники банківських структур, консалтингових агентств, які

займаються академічними та прикладними аспектами організаційної та економічної психології). Одне із основних завдань семінару полягало в аналізі основних ідей “Європейського диплому з психології” (European Diploma in Psychology), спрямованого на розробку єдиного стандарту професійної діяльності психолога для фахівців цієї галузі, які працюють в країнах Європейського Союзу [12; 19; 29; 31; 33], та можливостей впровадження цих підходів у підготовці організаційних та економічних психологів в Україні. Визначено перспективні напрямки міжнародного співробітництва в цьому контексті.

Окрім того, Асоціація сприяла участі молодих психологів з України у ряді заходів, які були організовані Європейською мережею з організаційної психології та психології праці (в 1 V-ій літній школі “Інформаційні технології та проблеми психології праці та організаційної психології”(Париж, 2002); в дистанційному навчанні з психології праці та організаційної психології (Австрія, Угорщина, Словенія, Хорватія, 2002-2003 р.р.) та ін. Для створення надалі більш сприятливих можливостей для міжнародних комунікацій розроблено “Англійсько-український міні-словник психологічних термінів: організаційна психологія та економічна психологія” [30].

Також в рамках діяльності Асоціації протягом 2003-2004 р.р. реалізувався міжнародний проект *“Профілактика та подолання синдрому “професійного вигорання” і здійснення успішної кар’єри жінок та чоловіків в закладах середньої освіти”*, який здійснювався за підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку, Посольства Канади в Україні, Канадсько-Українського гендерного фонду. За результатами виконання проекту проведено два міжнародні семінари, підготовлено 4 брошури та навчальний посібник *“Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти”*[25].

Зазначені напрямки діяльності сприяли, на наш погляд, активізації досліджень сфері організаційної та економічної психології в Україні як нового напрямку психологічних досліджень. Наступні етапи розвитку цієї сфери

психології будуть здійснюватися, зокрема, відповідно з основними ідеями та положеннями, які знайшли відображення в “Програмі розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції” (2002-2012 р.р.).

2.3 .Особливості академічної та практичної організаційної психології

Аналіз психологічної літератури та психологічної практики показує, що сьогодні в сфері психологічної науки, як на Заході, так і в Україні, реально існують два самостійні напрямки, які тісно зв'язані між собою, і разом з тим, мають свої характерні особливості. Мова йде про *наукову, академічну психологію та психологію практичну, прикладну*, які мають свої самостійні цілі та завдання.

Головна відмінність між цими напрямками психології полягає в тому, що *наукова, академічна психологія* орієнтується на вивчення, дослідження певних психологічних закономірностей психіки особистості (групи), в той час як *практична психологія* забезпечує активне втручання в процеси індивідуальної та групової активності [1]. Важливим об'єктом аналізу для практичної психології виступає, на наш погляд, і організація.

Більш детальний аналіз сутності практичної психології показує, що "**практична психологія** - це галузь професійної діяльності, яка має на меті визначення психологічних особливостей життєвої ситуації та індивідуальності людини або групи, внесення позитивних змін у процес взаємодії між ними і профілактику небажаних форм поведінки для найповнішого розкриття сутнісних сил людини" [23, 8]. Разом з тим, слід враховувати і те, що практичну психологію необхідно розглядати і значно ширше - вона є не лише галузь професійної діяльності, але і одна із "форм

людської духовної практики, спрямованої на оптимізацію індивідуального розвитку людини та збереження її індивідуальності" [23, 8]. У контексті проблеми, що досліджується, слід зазначити, що всі особливості практичної психології “проектуються” і на *безпосередньо організацію*. Інша справа, що, що цей аспект проблеми, на відміну від особистості та групи, раніше не виступав предметом спеціального аналізу у вітчизняній психології.

Аналіз літератури показує, що основне завдання представників *наукової організаційної психології* полягає в проведенні наукових досліджень і встановленні тих чи інших психологічностей закономірностей у діяльності особистості (групи, організації), які пізніше можуть бути використані на практиці [32]. Представники цього напрямку психології, як правило, професори, які працюють в університетах та коледжах. Основна мета їх діяльності полягає в створенні та розповсюдженні знань у цій сфері психології, що реалізується в таких видах діяльності:

- власне наукова діяльність (проведення досліджень; презентація результатів досліджень на наукових конференціях; підготовка наукових статей тощо);
- педагогічна робота, яка тісно пов'язана з науковою роботою (викладання навчальних курсів; розробка нових навчальних курсів; підготовка підручників; здійснення супервізорської роботи із студентами; забезпечення інформації для громадськості тощо);

Призначення *практичної організаційної психології* полягає у використанні результатів та принципів, розроблених академічними психологами, що працюють в університетах та коледжах, для вирішення, зокрема, таких **практичних завдань в організації** [32]:

- проведення організаційного аналізу для визначення та розв'язання проблем, які існують в організації;
- визначення природи праці в організації; вивчення думок та ставлень працюючих в організації;
- розробка системи відбору працівників;

- розробка програми навчання працівників;
- оцінка ефективності різних видів діяльності в організації, наприклад, навчання працівників;
- здійснення організаційних змін в організації (наприклад, введення нової системи стимулювання для працівників, що мають високі показники тощо).

Практичні психологи, які сприяють вирішенню цих проблем в організаціях, називаються **організаційними психологами** і як правило, працюють у консалтингових фірмах (які надають послуги організаціям, що їх наймають); в приватних фірмах; системі державної служби (на рівні міста, штату, держави); військових та інших організаціях.

Слід зазначити, що досить часто представникам як наукової, так і практичної психології, доводиться займатися *"суміжними" видами діяльності*. Так, наприклад, професори університетів та коледжів, як уже зазначалося, можуть надавати консультативні послуги організаціям, а працівники консультативних фірм - представляти результати своєї роботи у вигляді наукових статей. Але все ж таки існують істотні відмінності між цими напрямками діяльності практичних психологів стосовно підходів, які вони використовують, хоча стратегічною активністю представників обох груп є активність, пов'язана з підвищенням ефективності діяльності організації.

Якщо говорити про *співвідношення психологів, які працюють у сфері наукової та практичної психології (у сфері організаційної психології та психології праці)*, то, наприклад, у США воно виглядає таким чином: 36,0 % психологів працює в університетах та коледжах; 29,0% - в консалтингових фірмах; 21,0% - в приватних корпораціях; 7,0 % - в системі державної служби; 7% - в інших організаціях [32]. Як бачимо, приблизно одна третина психологів представляє наукову психологію, а дві третини - практичну психологію.

Щодо нашої країни, то, як ми знаємо, практична психологія лише почала розвиватися в останні роки і говорити про конкретні показники дуже непросто,

але думається, що тут співвідношення в різних галузях психології є прямо протилежним.

2.4. Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології

Основна мета практичної психології полягає в наданні психологічної допомоги особистості (групі, організації).

За визначенням одного із провідних фахівців у галузі практичної психології *О.Ф.Бондаренка*, "*зміст психологічної допомоги* полягає у забезпеченні емоційної, смислової та екзистенційної підтримки людини або суспільства в ситуаціях ускладнення, які виникають у ході їх особистісного та соціального буття" [2, 10]. Іншими словами, *психологічна допомога є певною реальністю, певною психосоціальною практикою, полем діяльності якої є сукупність питань, ускладнень та проблем, що стосуються психічного життя людини* [2]. У контексті досліджуваної проблеми до суб'єктів, яким може надаватися психологічна допомога, крім людини та суспільства, слід віднести, як уже зазначалось, також *соціальну групу та організацію*.

Як оригінальний соціальний та професійний інститут психологічна допомога особистості та суспільству сформувався на Заході до середини 50-их років на основі об'єднання багатоманітних течій у психологічній, психіатричній, соціальній та релігійній практиці, покликавши до життя появу цілої низки нових професіоналів (соціальний працівник, психолог-консультант, психолог-психотерапевт) [2]. Не вдаючись в детальний аналіз змісту та особливостей зазначених напрямків, зазначимо лише, що не зважаючи на різні теоретико-методологічні підходи та техніки, всі ці напрямки керовані на вирішення практично *одного й того ж завдання - надання психологічної підтримки особистості (групі, організації) в ситуації життєвого (професійного) негаразду*.

Ця галузь людської практики отримала на Заході найменування *"counseling"*, тобто консультування, наставництво, психологічне допомагання. Звернемо увагу на те, що цей термін введений в соціальну та професійну практику, наряду з терміном *"consulting"*. Коротко розглядаючи відмінності між цими різними поняттями, зазначимо, що ці два різні поняття відображають різні та специфічні види консультування: поняття *"consulting"* вживається для відображення консультування з приводу широкого кола соціальних проблем, насамперед, пов'язаних безпосередньо з професійною діяльністю людей, а поняття *"counseling"* — для відображення смислу надання психологічної допомоги, зокрема, консультування, у сфері психічного життя людини.

Важливим, на наш погляд, для вирішення завданням практичної психології в організаціях є визначення того, які *види діяльності практичного психолога відносяться безпосередньо до психологічної допомоги*.

Зазначимо, що в психологічній літературі при аналізі цієї проблеми використовуються різні поняття, такі, наприклад, як *"основні функції соціально-психологічної служби"*, *"основні види діяльності практичного психолога"*, *"основні види психологічної допомоги"* тощо. Зазначені поняття часто використовуються іноді як синоніми, іноді як поняття, який мають свій самостійний смисл.

Що ж стосується співвідношення понять *"основні види діяльності практичного психолога"* та *"основні види психологічної допомоги"*, то відмінність між цими поняттями простежуються, на наш погляд, не зовсім чітко, і тому потребують певного уточнення.

При аналізі цих понять можна, на наш погляд, говорити, насамперед, про те, що *перше поняття є ширшим, порівняно з другим*. Тобто, мова йде про те, що діяльність практичного психолога включає як власне психологічну допомогу особистості, так й інші види діяльності: просвітницьку роботу; профілактичну роботу; здійснення прогнозування та моніторингу

управлінського процесу в організаціях; здійснення експертизи управлінських проектів та ін

. Виходячи з цього, зупинимось більш детально на **розкритті співвідношення змісту психологічної допомоги особистості та різних видів діяльності практичного психолога.**

При аналізі цієї проблеми можна, на наш погляд, взяти точку зору *О.Ф. Бондаренка* [2], згідно з якою, *видами роботи практичного психолога* є не лише консультування та психотерапія (позамедична) [2], а й діагностика, корекція, профілактика, які, на думку багатьох авторів, відіграють істотну роль в роботі спеціалізованих психологічних служб.

Виходячи з цього, доцільно, на наш погляд, використовувати **поняття "психологічна допомога" в широкому значенні**, у відповідності з яким можна говорити про те, що такі види практичної діяльності практичних психологів як діагностика, профілактика, корекція також належать до видів психологічної допомоги (принаймні, органічно вплітаються в консультування та психотерапію). Можливо, у цих випадках доцільно, як нам здається, використовувати такі терміни як *"психологічна підтримка", психологічний супровід", "психологічне забезпечення"*.

У той же час, аналізуючи **поняття "психологічна допомога" у вузькому розумінні слова**, слід мати на увазі, насамперед, корекцію, консультування та психотерапію. І у такому випадку мова буде йти про *власне психологічну допомогу*.

На основі викладеного вище матеріалу, **психологічну допомогу організаційних психологів менеджерам та персоналу організацій** в найбільш загальному вигляді можна визначити як психологічну підтримку керівникам та працівникам організацій щодо:

- осмислення психологічних проблем, які утруднюють процес здійснення ними діяльності в організації та взаємодії з людьми, ефективне функціонування та розвиток організації в цілому;
- аналізу різних альтернативних шляхів вирішення цих проблем;

- підвищення особистісної відповідальності менеджерів та персоналу організацій за необхідність розв'язання існуючих проблем та вибору найбільш оптимальних варіанту їх вирішення.

У наступному розділу навчального посібника буде розкрито основні моделі психологічної служби, в рамках яких організаційні психологи можуть надавати психологічну допомогу менеджерам та персоналу організацій.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Абрамова Г.С.* Введение в практическую психологию. - 2-е изд, исправл. и доп..- М.: Междунар. педагог. академия, 1994. - 237 с.

2. *Бондаренко О.Ф.* Психологічна допомога особистості: Учб. посібник. - Харків: Фоліо, 1996.-237с.

3. *Винославська О.В., Малигіна М.П.* Людські стосунки: Навчальний посібник.- К.:КВІЦ,2001.- 2001.-83 с.

4. *Винославська О.В., Малигіна М.П.* Людські стосунки: Зошит для практичних занять. - К.: «КВІЦ», 2001. - 39 с.

5. *Дафт Р.Л.* Менеджмент: Пер. с англ. - СПб: Питер, 2000.- 832 с.

6. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов.- СПб: Питер, 2001.- С.624-666.

7. *Зайчикова Т.В.* Профілактика та подолання синдрому "професійного вигорання" у вчителів: соціально-психологічні та гендерні аспекти. Навчальна програма / За наук. ред. Карамушки Л.М. - К.: Міленіум, 2004.- 24 с.

8. *Карамушка Л.М.* Програма вивчення дисципліни “Основи психолого-управлінського консультування”. - К.: МАУП, 1999. - 44 с.

9. *Карамушка Л.М.* Програма вивчення дисципліни “Організація діяльності психологічної служби”. - К.: МАУП, 1999. - 35 с.

10. *Карамушка Л.М.* Психологія управління закладами середньої освіти.: Монографія. - К.: Ніка-Центр, 2000. - 332 с.

11.Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. - Т.1.- Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. - Вип. 2. - Київ: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2001. - С.260–267 .

12.Карамушка Л.М. Система професійних компетенцій організаційних психологів та психологів праці (на шляху до підготовки та провадження „Європейського диплому з психології” в сфері організаційної психології та психологів праці) // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2003, частина 11. - С.24-27 с.

13.Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. - К.: Міленіум, 2003.- 344 с.

14.Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальна програма для підготовки менеджерів та практичних психологів. - 2-е вид., доповн. - К.: Міленіум, 2004. - 52 с.

15.Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій //Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. - К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002, частина 6. - С.275-284.

16.Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентноздатної команди сучасної організації: Навчальна програма для підготовки менеджерів організацій та організаційних психологів. - К.: Міленіум, 2004. - 36 с.

17.Ковальчук О.С. Роль психолого-управлінських технологій для психологічного забезпечення прийняття управлінських рішень //Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Психологія управління.

Організаційна психологія. - К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002, частина 6. - С.35-38.

18.Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. - К.: МАУП, 2000.-286 с.

19.Максименко С.Д., Карамушка Л.М. Актуальні проблеми підготовки психологів в контексті Європейської інтеграції (на шляху до підготовки та впровадження “Європейського диплому з психології”)//Актуальні проблеми психології.Том1.:Соціальна психологія.Психологія управління, Організаційна психологія / За ред Максименка С.Д., Карамушки Л.М.- Київ: Міленіум, 2003.- С. 3-6.

20.Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В. Економічна психологія: Навчальна програма та комплекс діагностичних методик для підготовки економістів, менеджерів та практичних психологів - К.: Міленіум, 2004. – 36 с.

21.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

22.Основи психолого-управлінського консультування: Навч. посіб. /За наук. ред. Л.М.Карамушки. - К.:МАУП, 2002.-136 с.

23.Панок В.Г. Концепція національної соціально-психологічної служби // Педагогіка і психологія: Вісник АПН України. - 1994. - № 2/3 - С.17-27.

24.Панок В.Г. Практична психологія як галузь професійної діяльності //Основи практичної психології: Підручник / В.Панок, Т.Титаренко, Н.Чепелева та ін.- К.: Либідь, 1999.- С.18-57.

25.Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. / За наук. ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки, Т.В.Зайчикової. - К: Міленіум, 2004.-264 с.

26.Федосова Г.Л. Профілактика та подолання комунікативних бар’єрів у студентської молоді: Навчальна програма / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – 32 с.

27.Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. - К.: Лібра, 1998. - 270 с.

28.Щотка О.П. Психологія адміністративної кар'єри в освіті // Спеціальні курси з психології. Довідково - методичний посібник. - Ніжин: НДПУ, 2001. – С.25-44.

29.European Curriculum in Work and Organizational Psychology: Reference Model and Minimal Standards: Prepared by European Network of Organizational and Work Psychologists. - Paris: Fondation Maison des Sciences de L'Homme.- Paris, 1998.-19 p.

30.Ivkin V.M. The English-Ukrainian Mini-Dictionary of Psychological Terms: Organizational and Economic Psychology /Ed. Karamushka L.M. – K.: Millennium, 2004. – 30 p.

31.Roe R. European Curriculum in Work and Organizational Psychology: Reference Model and Minimal Standards.- Paris: Maison des Sciencies de l'Homme, 1998. - 14 p.

32.Spector P.E. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.-New-York: John Wiley & Sons, INK, 1996. - 420 p.

33.The Directory of Chartered Psychologists // The Directory of The British Psychological Society.- 2002.- 2003.- p.3-16.

Розділ 3. ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Поняття про модель психологічної служби.

3.2. "Суспільна", "організаційна", "групова" та "особистісна" моделі психологічної служби.

3.3. "Екстремальна" та "стабільна" моделі психологічної служби.

3.4. "Безпосередня" та "опосередкована" моделі психологічної служби.

3.1. Поняття про модель психологічної служби

Оскільки організаційною формою практичної психології є **психологічна служба**, то звернемося до можливих моделей її діяльності в контексті реалізації завдань практичної психології управління.

Аналіз соціальної та психологічної практики показує, що психологи працюють в різних соціальних сферах, взаємодіють з різними об'єктами психологічної допомоги, надають психологічну підтримку при вирішенні широкого спектра професійних та особистісних проблем своїх клієнтів.

Це обумовлює об'єктивну необхідність впровадження різних моделей психологічної служби, які визначають зміст, спрямованість та особливості її діяльності. При цьому **модель психологічної служби** слід, на наш погляд, розуміти як систему теоретико-методичних, організаційних та етичних принципів, технологій, методів та форм надання психологічної допомоги, яка визначає специфіку діяльності практичних психологів у конкретній соціальній сфері.

Різноманітні моделі психологічної служби можуть бути класифіковані за різними критеріями. Важливе місце серед них займають виділені нами *об'єктно-цільові критерії*, до яких належать:

- категорія об'єктів психологічної допомоги;

- пріоритетність надання психологічної допомоги;
- безпосередність (опосередкованість) психологічної допомоги.

Відповідно, моделі психологічної служби, виділені на основі змістовно-цільових критеріїв, можна назвати **об'єктно-цільовими**, тобто такими, які обумовлюються особливостями об'єктів надання психологічної допомоги та цілями психологічної допомоги, яка надається для них. Проаналізуємо основні види таких моделей.

3.2. "Суспільна", "організаційна", "групова" та "особистісна" моделі психологічної служби

Серед об'єктно-цільових критеріїв слід виділити, в першу чергу, такий критерій як **"категорія об'єктів психологічної допомоги"**. До основних об'єктів психологічної допомоги можна віднести:

- суспільство;
- організацію;
- групу;
- особистість.

Як показує проведений нами аналіз, моделі психологічної служби, які реалізуються в тій чи іншій соціальній сфері (бізнес, освіта, медицина тощо), зорієнтовані на надання психологічної допомоги переважно певному типу зазначених об'єктів, і, відповідно, ми можемо умовно виділяти *"суспільну", "організаційну", "групову", "особистісну" моделі психологічної служби*.

Так, наприклад, психологи, що працюють в сфері політики, зорієнтовані переважно на використання **"суспільної" моделі психологічної служби**, оскільки основним об'єктом психологічної допомоги тут виступає суспільство, великі соціальні групи (нації, народи, політичні партії тощо). І відповідно, політичні психологи мають бути підготовлені, насамперед, до врахування соціально-психологічних закономірностей діяльності таких соціальних груп.

Психологи, які працюють в сфері бізнесу (в психологічних службах банків, фірм, великих корпорацій) традиційно зорієнтовані, насамперед, на психологічне підтримку діяльності організації в цілому, про що свідчить, зокрема, той факт, що відповідний напрямок психології, який займається дослідженням зазначених проблем, та інтенсивно розвивається на Заході, має назву "організаційна психологія" [10; 11]. Тому робота психологічної служби має бути побудована у відповідності з **"організаційною" моделлю психологічної служби**, а практичні психологи при аналізі практичних завдань повинні враховувати, насамперед основні психологічні механізми діяльності та розвитку організації, її взаємодії з соціальним середовищем.

Психологи, які працюють в сфері політичної, організаційної психології, психології управління, шкільної, сімейної психології та ін., повинні бути зорієнтовані також на **"групову" модель психологічної служби**, оскільки одним із основних об'єктів психологічної допомоги при цьому виступають малі соціальні групи (як формальні - трудові та навчальні колективи, сім'я, так і неформальні, які утворюються та функціонують в рамках колективів та поза їх межами). Це значить, що психологи, які працюють в рамках цієї моделі психологічної служби, повинні бути підготовлені до врахування основних механізмів діяльності та розвитку малих соціальних груп (утворення малих груп, їх динаміки, групової ідентифікації, міжгрупової взаємодії тощо).

І, звичайно, психологи, які мають відношення до клінічної, медичної психології, мають бути зорієнтовані, насамперед, на роботу в рамках **"особистісної" моделі психологічної служби**, оскільки основним об'єктом надання психологічної допомоги представників цього напрямку виступає особистість. Тому практичний психолог, який працює у цій сфері, має знати, насамперед, основні психологічні механізми розвитку особистості та причини його відхилень, володіти різними психотерапевтичними засобами впливу на особистість тощо.

Вибір практичним психологом тієї чи іншої соціальної сфери, і відповідно орієнтація на ту чи іншу модель психологічної служби, передбачає

оволодіння психологами видами професійної діяльності (діагностування, корекція, консультування та ін.), які враховують специфіку конкретної соціальної сфери та види завдань, які необхідно розв'язувати. Зміст та спрямованість різних видів діяльності практичних психологів (у відповідності з різними моделями психологічної служби) повинен розроблятися представниками академічної психології (в тісній співпраці із практичними психологами) і бути включений у зміст їх вузівської та післядипломної підготовки.

Звісно, робота практичного психолога переважно в рамках тієї чи іншої моделі передбачає оволодіння ним і іншими моделями. Наприклад, організаційний психолог має бути обізнаний також і з "особистісною" моделлю психологічної служби, оскільки йому доводиться працювати з управлінським та виконавським персоналом організацій, а також із "суспільною" моделлю, так як будь-яка організація при визначенні стратегії та етапів свого розвитку має враховувати соціально-економічності особливості розвитку суспільства. Разом з тим, *пріоритетною є "організаційна" модель, якій мають бути підпорядковані всі інші.*

3.3. "Екстремальна" та "стабільна" моделі психологічної служби

Наступним критерієм, за яким доцільно класифікувати об'єктно-цільові моделі, може виступати такий критерій як **"пріоритетність надання психологічної допомоги різним категоріям її об'єктів"**. У відповідності із цим критерієм можна виділити дві основні моделі психологічної служби.

Першу модель умовно можна назвати **"екстремальною" моделлю психологічної служби**, яка орієнтована на надання термінової психологічної допомоги певним категоріям об'єктів в силу їх особливого "екстремального" (пріоритетного) статусу в певному соціумі, який обумовлений негативним впливом на них тих чи інших певних соціально-економічних, психофізіологічних та соціально-педагогічних чинників.

Другу модель можна назвати **"стабільною" моделлю психологічної служби**, яка надає психологічну допомогу всім категоріям працівників та населення, організаціям в стабільних, нормальних умовах її життєдіяльності.

Діяльність **"екстремальної" моделі психологічної служби** характеризується двома основними аспектами:

- діяльність служби спрямована на надання психологічної допомоги лише певним, найбільш "екстремальним" категоріям населення, працівникам організацій, членам колективів;
- надання психологічної допомоги переважно обмежене часовими рамками, тобто вона здійснюється терміново.

Наприклад, в рамках *"суспільної" моделі* діяльності психологічної служби до таких "екстремальних" категорій населення можуть бути віднесені: біженці; люди, які постраждали від землетрусів, міжнаціональних конфліктів; безробітні; хворі на СНІД та ін. При реалізації *"організаційної" моделі* це можуть бути, наприклад, такі працівники організації, які не можуть адаптуватися на робочому місці, які знаходяться в ситуації "загостреного" конфлікту з адміністрацією чи колегами, які пережили екстремальні ситуації, наприклад, під час техногенних інцидентів, які знаходяться в ситуації професійної "кризи" тощо. У рамках дії *"групової" моделі* мова може йти, наприклад, про роботу з певними соціальними групами (групами підлітків, які вживають наркотики, які проживають у сирітських притулках тощо). При *"особистісній" моделі* об'єктом психологічної допомоги можуть виступати окремі особистості, наприклад, жінки, які зазнали насилля, діти, які значно відстають в навчанні тощо.

"Стабільна" модель психологічної служби характеризується такими особливостями:

- психологічна допомога розрахована на роботу з усіма категоріями населення, працівниками організації, членами колективу, тобто і з тими, які мають досить стабільний соціальний та професійний статус;

- надання психологічної допомоги повинно бути "розгорнутим" в часі, тобто здійснюватися плановірно.

Так, при "*суспільній*" моделі це може бути, наприклад, проведення тренінгів з керівниками політичної партії з метою оптимізації їх політичної діяльності. При "*організаційні*" моделі це може проявлятися, наприклад, в "проектуванні" професійної кар'єри працівників в організації, з урахуванням їх кар'єрних орієнтацій. При "*груповій*" моделі мова може йти про оволодіння членами сім'ї способами спілкування з дітьми з метою їх сексуального виховання. При "*особистісній*" моделі це може бути, наприклад, навчання дітей та дорослих прийомам рефлексії та самоаналізу з метою оптимізації особистісного та професійного росту, оволодіння прийомами проектування життєвого шляху тощо.

Порівнюючи між собою особливості "екстремальної" та "стабільної" моделей психологічної служби, варто зазначити, важливі, на наш погляд, два аспекти.

По перше, слід сказати, що у процесі використання "екстремальної" моделі практичними психологами здійснюється психологічна допомога у "вузькому значенні" слова, або власне психологічна допомога (див. розділ 2 посібника). Тобто, мається на увазі використання практичними психологами таких видів діяльності, як корекція, консультування, психотерапія. У той час, як при "стабільній" моделі використовується психологічна допомога у "широкому значенні" слова, яку можна визначати як "психологічну підтримку", "психологічний супровід" тих чи інших видів діяльності чи форм поведінки. І при цьому використовуються, наряду з психологічним консультуванням, такі форми роботи психолога, як психологічна просвіта, діагностика, експертиза, профілактика, прогнозування тощо.

По-друге, чим більш розвинутим в соціальному та економічному плані є суспільство, тим більше воно орієнтоване, на наш погляд, наряду з використанням "екстремальної", "стабільної" моделі психологічної служби. У свій час, працюючи з психологами з Голландії, авторка цього розділу була

приємно вражена тим, що в одному із голландських університетів ведеться розробка науково-дослідної теми, пов'язаної з підготовкою чоловіків до виконання ролі батька. Напевне, можна говорити про те, що ця проблема не є "проблемною" для нашого суспільства сьогодні в силу того, що більш пріоритетними для нас сьогодні є економічні проблеми. І разом з тим, вона складає досить серйозне завдання для голландських вчених, оскільки, суспільство, яке досягло високого економічного розвитку, ставить більш складні завдання щодо особистісного розвитку людини, зокрема гармонійного виконання нею різноманітних соціальних ролей (професійних, сімейних та ін.).

Думається, що у рамках, насамперед, "екстремальної" моделі діє сьогодні психологічні служби, які функціонують сьогодні в освітніх організаціях в Росії та в Україні. Це проявляється в тому, що основним об'єктом психологічної допомоги цієї служби виступає дитина як найменш захищена в соціально-економічному, психофізіологічному плані особистість, яка потребує найбільшої підтримки [5; 6]. І особливо ті категорії дітей, які відносяться до груп "ризик" (мають затримки психічного розвитку, відстають у навчанні, проживають у неблагополучних сім'ях, вживають наркотики, здійснюють правопорушення тощо).

Підтримуючи ідею про те, що саме ці категорії об'єктів психологічної допомоги дійсно потребують психологічної підтримки в першу чергу, все ж таки хочемо звернути увагу на те, що в *рамках шкільної психологічної служби повинна все більше впроваджуватися і "стабільна" модель*, в рамках якої психологічна допомога має надаватися і дорослим, які є соціально зрілими та захищеними особистостями (вчителі, адміністрація тощо). Це зв'язано з тим, що інтенсивний темп сьогоднішнього професійного та особистісного життя, особливо в період соціальних трансформацій, які переживає наша держава, потребує від людини сильного психічного напруження, використання додаткових інтелектуальних та емоційних ресурсів, і у вирішенні цих проблем психологічна служба може надати відповідну допомогу. А своєчасне

вирішення цих проблем, в свою чергу, буде позитивно впливати на самопочуття та розвиток дитини в школі.

Також слід зазначити, що саме в рамках, насамперед, *"стабільної" моделі може здійснюватися психологічне забезпечення управління організаціями* (психологічне обґрунтування „Концепції діяльності організації”, визначення стратегії її взаємодії з іншими організаціями, створення психологічних умов для становлення позитивного іміджу організації, організація ефективної діяльності "управлінської команди" тощо). Зазначені проблеми, досить часто здебільшого залишаються поза увагою адміністрації та психологів у нашій країні, у той час, як показує досвід, вони займають чільне місце у діяльності організацій на Заході [8; 9; 12].

3.4. "Безпосередня" та "опосередкована" моделі психологічної служби

Наступним критерієм класифікації об'єктно-цільових моделей є **"безпосередність (опосередкованість) надання психологічної допомоги"**. У відповідності із цим критерієм можна виділити дві моделі психологічної служби — *"безпосередню" і "опосередковану"*. Особливості дії цих моделей досить "рельєфно" простежується на прикладі діяльності шкільної психологічної служби.

Ще на початку розгортання шкільної психологічної служби на території колишнього СРСР *У.В.Кала та В.В.Раудик* [2] зазначали про значущість двох моделей психологічної служби.

Перша модель, орієнтована на свого роду "модель лікаря", головними завданнями якого є профілактика та виправлення відхилень в психічному розвитку особистості школяра. Такий підхід, на думку цих дослідників, розповсюджений у багатьох країнах Європи, а також чітко відображений в Положенні про шкільну психологічну службу *І.В.Дубровіної та А.М.Прихожан* [1]. Саме про таку модель психологічної служби можна, на

наш погляд, говорити як **безпосередню** — коли психологічна допомога надається практичним психологом безпосередньо особистості (групі, організації), яка її потребує. І саме тут використовується власне психологічна допомога, психологічна допомога у вузькому значенні слова (корекція, консультування, психотерапія).

Друга модель базується на думці про те, що організаційний психолог є членом колективу і прямо приймає участь в реалізації цілей організації. При цьому психолога, який працює, наприклад, в освітній організації, слід розуміти як члена педагогічного колективу, який реалізує свої спеціальні можливості переважно не прямо через учнів, а через учителів, класних керівників, адміністрацію школи, а також через учнівське самоуправління. На думку *А.М.Моїсєєва*, у відповідності із цією моделлю, психолог дотримується такої тактики дій: курс на взаємодію та співробітництво з учителем, не замість вчителя, а разом з вчителем; від аналізу педагогічної практики до її психологічного пояснення, спільного з педагогом пошуку корекційних засобів і знову до практики [цит. за 6]. Сьогодні найбільш "рельєфно" ця модель діяльності психолога в освітніх організаціях представлена в концепції шкільної психологічної служби, яка розроблена *Л.М.Фрідманом* [6], і у якій, зокрема, відображені технології спільної роботи психолога та вчителя при наданні психологічної допомоги учням.

Саме цю модель психологічної служби можна, на наш погляд, назвати як **опосередковану** — коли психологічна допомога надається людині (групі, організації) не безпосередньо психологом, а опосередковану, і, насамперед, через членів колективу, керівництво організації, менеджерів, друзів, і досягається це, насамперед, завдяки формуванню психологічної культури, спільному пошуку разом з психологом адекватних способів дій, які б сприяли у наданні психологічної підтримки тому об'єкту, якій її потребує. Слід зазначити, що при такій моделі реально використовується *психологічна допомога у широкому значенні слова*, коли велика увага приділяється психологічній просвіті, профілактиці, діагностиці, експертизі, прогнозуванню.

Разом з тим, використовуються і консультування, корекція, психотерапія, якщо в цьому є потреба.

Хочеться наголосити, що в західній психології, наскільки нам відомо, здійснюється поєднання "безпосередньої" та "опосередкованої" моделей психологічної служби. Одним із підтверджень тому є підхід, про який доповідали клінічні психологи Ірландії на VI-му Європейському психологічному конгресі в Дубліні [7]. Суть цього підходу полягає в тому, що при лікуванні неврозів клінічний психолог паралельно працює як з хворим, який знаходиться в стані неврозу, так і з найближчим його соціальним середовищем (сім'єю, колективом, друзями тощо), яке має "прийняти" його після лікування.

У вітчизняній практиці, на наш погляд, *переважає "безпосередня"* модель, коли здебільшого лише від психолога, який працює в організації, очікують певних кардинальних змін в поведінці та діяльності людей, до того ж, досить швидких. У той же час, очевидно, що в організаціях, де працюють сотні людей (освітніх чи бізнесових) практичний психолог не в змозі один надати психологічну допомогу багатьом людям, які її потребують. Тому формування психологічної культури працівників, населення, і завдяки цьому все більше впровадження "опосередкованих" моделей психологічної служби буде сприяти більш ефективному вирішенню проблем діяльності організації і збереження при цьому психічного здоров'я працівників, забезпеченні їх професійного та особистісного росту.

Різноманітні моделі психологічної служби, доцільно за нашим підходом класифікувати і за *організаційно-функціональними критеріями* (територіально-організаційна підпорядкованість практичних психологів; професійно-кількісний склад психологів та ін). Моделі психологічної служби, виділені на основі організаційно-функціональних критеріїв, можна назвати **організаційно-функціональними**, тобто такими, які обумовлюються особливостями організації діяльності практичних психологів у відповідності з їх соціально-професійними ролями та функціональними обов'язками.

Детальніше про ці моделі мова піде в розділі, присвячених психолого-управлінському консультуванню.

На основі обґрунтування необхідності *варіативності* моделей психологічної служби, які діють у різних соціальних сферах, та побудови системи моделей психологічної служби, які виділені на основі *об'єктно-цільових критеріїв*, (категорія об'єктів психологічної допомоги; пріоритетність надання психологічної допомоги; безпосередність (опосередкованість) психологічної допомоги) можна, на наш погляд, зробити висновок про те, що для надання психологічної допомоги менеджерам та персоналу організацій психологами доцільне пріоритетне використання таких типів моделей:

- **організаційної** (як самостійної моделі, наряду із *суспільною, груповою, особистісною*), зорієнтованої, насамперед на те, що організаційні психологи при аналізі практичних завдань повинні враховувати, насамперед основні психологічні механізми діяльності та розвитку організації, її взаємодії з соціальним середовищем;
- **"стабільної"** моделі психологічної служби (наряду із *"екстремальною"*), яка характеризується такими особливостями: а) що така допомога розрахована на роботу з усіма працівниками організації, членами колективу, тобто і з тими особистостями, які мають досить стабільний соціальний та професійний статус, а не лише з працівниками, які знаходяться в конфліктних, кризових ситуаціях; б) надання такої допомоги повинно бути "розгорнутим" в часі, тобто здійснюватися планомірно;
- **опосередкованої** (наряду з *"безпосередньою"*) - коли психологічна допомога надається менеджеру або працівнику організації (групі працівників або організації в цілому) не лише безпосередньо психологом, а *опосередковано*, і насамперед, через членів колективу, адміністрацію, неформальні групи тощо, і досягається це, насамперед, завдяки *формуванню психологічної культури*, спільному

пошуку разом з психологом адекватних способів дій, які б сприяли наданні психологічної підтримки тому об'єкту, якій її потребує.

В цілому можна зробити висновок про те, що складність завдань психологів, що працюють в організації, потребує, на наш погляд, використання *системи моделей психологічної служби*.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. **Дубровина И.В., Прихожан А.М.** Положение о школьной психологической службе // *Вопр. психологии*.-1985.- № 2.-С.76-90.
2. **Кала У.В., Раудик В.В.** Психологическая служба в школе.-М.,1986.
3. **Карамушка Л.М.** Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія.- Київ: Ніка-центр, 2000.-328 с.
4. *Рабочая книга школьного психолога / Под ред. И.В.Дубровиной.* - М.,1992.
5. **Рубцов В.В., Селявина Л.К., Малых С.Б.** Система психологической поддержки образования // *Психологическая наука и образования*.- 1999. -№ 7.- С.5-32.
6. **Фридман Л.М.** О концепции школьной психологической службы // *Вопр. психологии*.- 2002.-№ 1.-С.97-106.
7. *Abstracts of V1th European Congress of Psychology*.- Dublin, 1997.- 488 p.
8. **Cheng Y.C., Cheug W., M.Multi.** Models of education quality and Multi-levels of Self-Management in Schools // *Educational Management & Administration*.-1997. -Vol. 25, №4.- P. 451-462.
9. **Crawford M., Kydd L., Riches C.** Leadership and teams in educational management.-London: Open University Press, 1997. - 208 p.
10. **Drenth P.J.D., Trierry H., de Loaff.** Handbook of work and organizational psychology: 4 vols.- Hove: Psychology Press, 1998.- 456 p.

11. **Spector P.E.** Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.-New-York: John Wiley & Sons, INC, 1996. - 420 p.

12. **Tuony D., Coghlan D.** Developments in Schools: A system approach Based on Organizational levels // Educational management & Administration.- 1997.-Vol. 25, №1.- P.64-77.

Розділ 4. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

4.1.Просвітницька діяльність організаційних психологів.

4.2.Роль діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів.

4.3.Прогнозування та профілактика як види діяльності організаційних психологів.

4.4.Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційних психологів.

4.1.Просвітницька діяльність організаційних психологів

У найбільш широкому значенні **просвітницьку діяльність (психологічну просвіту)** організаційних психологів можна визначити як діяльність, спрямовану на формування психологічної культури менеджерів та персоналу організацій.

Психологічна культура сьогодні, на наш погляд, має виступати обов'язковою складовою професійної культури працівників, які працюють в різних соціальних сферах. Вона має стати обов'язковим елементом професійної свідомості та самосвідомості усіх фахівців. Разом з тим, слід відмітити, що наявність такого виду культури необхідна і для оптимізації сімейних стосунків, різних видів неділового спілкування, вирішення особистісних проблем у різних вікових категорій населення. Це, з одного боку, обумовлено, ускладненням людського життя та діяльності, а з іншого боку, прагненням людини до самовдосконалення, гармонізації стосунків з іншими людьми, зі світом в цілому. Необхідно зазначити, що в цілому, в силу відомих соціально-політичних та соціально-економічних причин рівень психологічної культури фахівців та населення у нашій країні є досить низьким.

Тому формування психологічної культури є одним із "стартових" завдань практичних психологів, оскільки його вирішення може позитивно впливати, як на життєдіяльність населення (працівників організацій), так і на роботу самих психологів.

Основне призначення просвітницької діяльності організаційних психологів щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях полягає в:

- роз'ясненні управлінському персоналу організацій цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління;
- формуванні психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління та ефективної управлінської взаємодії;
- формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань при розв'язанні управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого-управлінської культури тощо.

Основними формами просвітницької роботи є такі:

- проведення лекцій, семінарів, "круглих столів" з проблем організаційної психології;
- проведення тренінгів-семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації та ін.;
- проведення Тижнів психології;
- ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації або спеціальних випусків періодичної преси;
- підготовка виставок літератури з проблем організаційної психології та психології управління;
- підготовка інформаційних листків, буклетів;

- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо та телебаченню (якщо вони діють в організації);
- створення в організації фільмотеки відеокасет та компакт-дисків (CD) з психологічної проблематики;
- забезпечення керівників та працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та забезпечення доступу до них тощо.

Організаційні форми психологічної просвіти можна, на наш погляд, підрозділити на такі основні види: *індивідуальні, фронтальні та групові*.

Індивідуальні форми психологічної просвіти полягають в тому, що кожен менеджер або працівник організації, в разі потреби, може отримати необхідні психологічні знання самостійно (наприклад, в результаті читання відповідних психологічних літературних видань, слухання радіо- і телепередач з психологічної проблематики, використання компакт-дисків, відеокасет, WEB-сторінок).

Особливість такої форми психологічної просвіти полягає в тому, що кожна окрема особистість може досить оперативно, незалежно від інших, отримати необхідну інформацію, доповнювати та розширювати її, повертатись, у разі необхідності до повторного опрацювання та осмислення тієї чи іншої проблеми тощо. Такі форми психологічної просвіти можуть використовуватися для вирішення як професійних, так і особистісних проблем.

Завдання організаційних психологів при цьому полягає, на наш погляд, в тому, щоб:

- сформулювати у менеджерів та персоналу організацій інтерес до психолого-управлінських знань;
- закласти базові основи психолого-управлінської культури;
- забезпечити інформацією про відповідні психологічні джерела;
- надавати необхідні індивідуальні консультації для більш глибокого осмислення тих чи інших психологічних проблем тощо.

Зміст **фронтальних форм психологічної просвіти** виявляється, на наш погляд, в тому, що та чи інша психологічна інформація отримується в присутності інших людей (наприклад, під час лекції на психологічну тему).

Особливість такої форми психологічної просвіти полягає в тому, що на сприйняття, аналіз та осмислення відповідної інформації особистістю впливають емоційні реакції інших людей, їх ставлення до тих чи інших психологічних проблем, а це опосередковано впливає на більш адекватне розуміння тих чи інших психологічних підходів, усвідомлення їх значущості. Такі форми психологічної просвіти здебільшого використовуються при роботі психолога безпосередньо в організаціях.

Завдання організаційних психологів в ході використання таких форм просвіти полягає у:

- вивченні потреб людей в тій чи іншій психолого-управлінській проблематиці;
- відборі актуальної психолого-управлінської проблематики;
- системному та аргументованому викладенні необхідного матеріалу;
- розкритті значущості тих чи інших психологічних феноменів для оптимізації управлінської та професійної діяльності працівників в конкретних умовах діяльності організації.

Групові форми психологічної просвіти мають місце тоді, коли особистість у процесі спільної діяльності з іншими людьми аналізує ті чи інші значущі психологічні проблеми, отримує нову інформацію про власні психологічні особливості - наприклад, ставлення до себе, до інших людей, особливості поведінки в нових соціально-професійних ролях, при виконанні групових завдань тощо (наприклад, в процесі проведення соціально-психологічних тренінгів, ділових та навчально-рольових ігор тощо).

Особливість таких форм психологічної просвіти полягає, насамперед, в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню працівниками соціально-психологічних феноменів групової діяльності та міжособистісної взаємодії між людьми, які є досить складними за своєю природою і не зовсім

просто осмислюються в результаті інформаційної роботи (під час лекцій та бесід). Як і фронтальні форми, групові форми психологічної просвіти реалізуються в основному в організаціях.

Завдання організаційних психологів у процесі використання таких форм полягає, на наш погляд, в тому, щоб:

- стимулювати у керівників та працівників інтерес до пізнання власних індивідуально-психологічних особливостей та особливостей інших працівників;
- сприяти усвідомленню значущості спільної діяльності та управлінської взаємодії в організації;
- забезпечувати пізнання соціально-психологічних закономірностей спільної діяльності людей;
- орієнтувати учасників групової взаємодії на самовдосконалення та саморозвиток в тому чи іншому напрямку його професійної діяльності та особистісного розвитку.

У багатьох організаціях добре зарекомендували себе *постійно діючі психологічні семінари* для менеджерів та персоналу організацій, в рамках діяльності яких різні види психологічної просвіти використовуються одночасно в комплексі, або послідовно (фронтальні - групові - індивідуальні і навпаки). Вид і послідовність використання різних форм психологічної просвіти залежить від ступеня значущості і складності проблеми, міри підготовки аудиторії та професійної компетентності організаційного психолога.

4.2. Роль діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів

У найбільш загальному вигляді **діагностичну роботу (психологічну діагностику)** в сфері організаційної психології можна визначити як психологічне обстеження менеджерів та персоналу організацій, моніторинг

змісту і умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку, вивчення причин, що утруднюють діяльність та спілкування між особистостями (групами, організаціями).

Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку проявляється у:

- визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів;
- здійсненні моніторингу змісту, умов діяльності та розвитку організації;
- аналізі причин, що утруднюють здійснення управлінської або професійної діяльності менеджерів та персоналу організації та знижують ефективність управлінської взаємодії тощо;
- психологічному обстеженні менеджерів та персоналу організації та визначення їх індивідуального стилю діяльності;
- визначенні психологічних особливостей управлінської або професійної діяльності чоловіків та жінок тощо.

Сучасні організаційні психологи володіють досить широким спектром діагностичних методик, які мають свою специфіку при діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до діагностичних методик, які використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів можна віднести, наприклад, методики, які діагностують:

- стиль управління керівника;
- тип спрямованості керівника (на справу, на людей, на себе);
- орієнтацію керівника на лідерські чи адміністративні якості;
- особливості мотивації діяльності керівника;
- рівень його творчого потенціалу;
- характеристика конкурентоздатності керівника;
- особливості кар'єрних орієнтацій керівників;

- особливості ділового спілкування керівника;
- способи поведінки керівника в конфлікті;
- рівень толерантності керівників;
- вияви "професійного вигорання" керівників;
- гендерні особливості управлінської діяльності;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особливості організаційної культури організації тощо [11-13].

Тісно пов'язана з діагностичною діяльністю організаційних психологів їх **експертна робота.**

Сьогодні організаційними психологами можуть використовуватися *різні види експертизи*, які можуть бути, за нашим підходом, класифіковані за різними критеріями.

Насамперед, варто, на наш погляд, зазначити, що психологічну експертизу можна підрозділити на різні види за *таким критерієм, як "вид професійної діяльності, експертизу якої здійснює практичний психолог"*. У відповідності з цим критерієм, можна виділяти *педагогічну експертизу* [8; 15], *управлінську експертизу* [5], *медичну* та ін.

Також можливе виділення видів експертизи у *відповідності із проблемами*, які досліджує психолог, і тоді виділяють *конфліктологічну експертизу* [7; 8], *гуманітарну* [15] та ін.

Погоджуючись з такими назвами видів психологічної експертизи, все ж таки необхідно вказати на те, що зміст психологічної експертизи був би чіткіше означений, як би при цьому використовувалися такі терміни як "психологічна експертиза педагогічної діяльності", "психологічна експертиза управлінської діяльності", "психологічна експертиза професійної діяльності", "психологічна експертиза конфліктів" тощо. Особливо це є суттєвим щодо експертизи діяльності самих психологів. Використовуючи по аналогії з термінами "педагогічна", "управлінська" експертиза термін "психологічна експертиза" (як експертиза діяльності психологів) ми можемо внести певні

неточності в розуміння змісту цієї діяльності та об'єкту, по відношенню до якого вона здійснюється.

Виходячи з такого підходу, а також базуючись на визначенні змісту психологічної експертизи щодо професійної діяльності (на прикладі педагогічної), яке запропоноване провідними фахівцями у сфері практичної психології [8] та дещо розширюючи та змінюючи його, **психологічну експертизу управлінської діяльності** можна визначити як процес аналізу та оціночних суджень психологів-експертів щодо професійної компетентності та особистісного якостей менеджерів та персоналу організації, особливостей діяльності та розвитку організації і рефлексію особистістю (групою, організацією) власної діяльності, спілкування з позицій результативності.

Зазначимо, що у цьому визначенні дуже суттєвим є те, що в процесі експертизи поєднуються два *важливі з точки зору психології аспекти*:

а) оцінка особливостей діяльності та розвитку особистості (групи, організації) експертами - фахівцями, які добре знають вид діяльності, який оцінюється;

б) самооцінка результативності діяльності самою особистістю, представниками групи (організації).

Звернемо увагу на те, що важливу роль при проведенні експертизи відіграє *процедура відбору самих експертів* за певними критеріями (рівень професійної підготовки, досвід розв'язання певного класу психологічних проблем, напрямку, кількісні та якісні показники результативності діяльності тощо).

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на вирішення *самих різноманітних завдань*. Наприклад, експертиза може проводитися з метою:

- визначення ефективності діяльності та управління організацією (наприклад, за дорученням вищестоящего органу управління або опікунської організації);

- визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різного роду відомчих, національних конкурсів);
- визначення результативності управлінських рішень керівників відділів (управлінь) організації;
- виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій;
- визначення особливостей нового режиму діяльності організації;
- з'ясування особливостей розвитку колективу організації;
- визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування у посаді);
- з'ясування особливостей нових способів оцінки діяльності працівників організації та системи забезпечення їх позитивної мотивації тощо.

Використовуючи підходи провідних авторів в галузі експертизи [5], можна говорити про те, що ***психологічна експертиза управлінської та професійної діяльності в організації*** також може класифікуватися за різними критеріями:

- *за типом* : групова-індивідуальна; зовнішня-рефлексивна;
- *за формою контакту*: очна та заочна;
- *за формою пред'явлення матеріалу*: усна та письмова;
- *за ставленням до об'єкта*: відкрита, закрита та напівзакрита;
- *за способами отримання інформації*: пряма та опосередкована;
- *за суб'єктами здійснення*: зовнішня, внутрішня, самоекспертиза;
- *за цілями та функціями*: експертиза, що лише констатує; експертиза, що прогнозує; експертиза, що формує та розвиває.

Використання того чи іншого виду психологічної експертизи в організації залежить від конкретних завдань, які вирішує організаційний психолог, а також конкретної професійної ситуації, в якій він знаходиться.

4.3.Прогнозування та профілактика як види діяльності організаційних психологів.

Якщо діагностика і експертиза спрямовані здебільшого на виявлення уже *існуючих* психолого-управлінських проблем у діяльності організацій та визначення факторів, які на них впливають, то іншу спрямованість, - "*проекцію*" в майбутнє, - має такий вид практичної роботи психологів як **прогнозування**. Він передбачає розв'язання наступних проблем:

- визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого-управлінської підготовки менеджерів та персоналу організацій;
- визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному із етапів;
- визначення перспективних напрямів діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого-управлінських умов для їх впровадження;
- розробка оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо.

Профілактична робота організаційних психологів, на наш погляд, є досить близькою до діяльності прогнозування, і її не варто пов'язувати лише з просвітницькою роботою, як про це зазначають деякі автори [6], або ж відносити до психокорекційної, про що стверджують інші дослідники [4].

У ході психологічного супроводу діяльності організації **профілактична робота може бути спрямована на розв'язання таких завдань:**

1. *Прогнозування можливих ускладнень:*

- у функціонуванні та розвитку організації в цілому (при зміні типу і статусу організації, при введенні нових виробничих та професійних технологій тощо);
- у діяльності керівників організації (при зміні вищого керівництва, зміні складу "управлінської команди" організації тощо);
- у діяльності та розвитку колективу організації (при зміні керівника організації, в результаті приходу нового неформального лідера, при зміні вікового та професійного складу колективу, при введенні нової системи організації праці та стимулювання тощо).

2. *Визначення соціально-психологічних умов, за яких би ці ускладнення можна було б попередити, наприклад:*

- організація спільної діяльності менеджерів та персоналу та колективу при визначенні доцільності впровадження тих чи інших виробничих та управлінських технологій;
- активне обговорення можливих позитивних та негативних моментів такого впровадження;
- короткотермінове, "пробне" впровадження інновацій з обов'язковим "зворотним зв'язком" тощо).

3. *Розробка спеціальних заходів, які б сприяли реалізації цих умов, наприклад:*

- проведення анонімного опитування серед членів колективу стосовно необхідності введення інновацій;
- організація дискусій, "мозкових штурмів" з метою визначення змісту інновацій та прогнозування можливих проблем;
- проведення керівником індивідуальних бесід із співробітниками з метою визначення оцінки інновацій та бачення співробітниками свого місця в їх реалізації тощо.

Зазначені завдання базуються на загальних особливостях психопрофілактичної роботи [6], які мають свій конкретний вияв при розв'язанні психолого-управлінських проблем.

4.4. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційних психологів

Психокорекційна робота практичних психологів у сфері організаційної психології теж має певні свої особливості. Виходячи з того, що *психологічна корекція* являє собою "тактовне втручання у процеси психічного і особистісного розвитку людини з метою виправлення відхилень у цих процесах і часто справляє вплив не лише на особистість, а й на її оточення, організацію життєдіяльності" [9, 283], можна виділити ряд її основних завдань щодо оптимізації психологічних засад управління організаціями. Але при цьому слід сказати, що психокорекційна робота характеризується досить значним досвідом її здійснення стосовно дітей і підлітків. Що стосується дорослих, то така робота проводиться значно менше. Як один із видів психологічної допомоги керівникам, психокорекція, як нам здається, лише починає розвиватися. Думається, що це обумовлено віковими особливостями клієнтів та їх високим соціальним статусом, що спричиняє значні складнощі в здійсненні такої діяльності.

Стосовно діяльності безпосередньо керівника організації **психокорекційна робота** може бути спрямована, наприклад, на вирішення таких завдань:

- корекція складових власне управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень, уміння організувати свій робочий час тощо);

- певних особистісних характеристик керівника (підвищеної збудливості, імпульсивності, підозрілості, недовіри, тривожності, надмірної відповідальності тощо).

Щодо діяльності "управлінської команди" та колективу організацій психокорекційна робота може стосуватися таких проблем:

- корекція стратегій та способів взаємодії членів "команди" при вирішенні управлінських проблем;
- корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву ініціативи та активності при цьому;
- корекція ставлення членів колективу до керівника та подолання комунікативних бар'єрів, які виникають при цьому;
- корекція стосунків у колективі та соціально-психологічного клімату в організації в цілому тощо.

Слід зазначити, що психокорекційна робота з колективом в цілому є значно складнішою, оскільки вона повинна враховувати механізми групової взаємодії та розвитку.

Консультативна робота організаційних психологів полягає в наданні допомоги менеджерам та персоналу організацій з питань здійснення ефективного управління організацією (добору кадрів, оцінки їх професійної придатності, визначення шляхів оптимізації управлінської взаємодії тощо). Аналіз різних видів психологічної допомоги керівникам організацій показує, що у процесі "взаємодії" організаційних психологів з конкретними психолого-управлінськими проблемами (аналіз запиту керівника, визначення психологічної проблеми, вибір адекватної технології розв'язання проблеми тощо) психологічне консультування керівників часто виступає як один із *найбільш універсальних видів психологічної допомоги* здоровим людям, який включає в себе інші типи психологічної допомоги [5]. У зв'язку з цим саме цьому виду діяльності практичних психологів в сфері організаційної психології буде далі відведено спеціальний розділ.

Щодо використання **психотерапії** в оптимізації управління організаціями, то, цей вид діяльності організаційних психологів є, на нашу думку, практично нереальним у психологічному забезпеченні управлінської та професійної діяльності в організаціях в сьогоdnішніх умовах. Це обумовлено такими причинами.

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій практично немає фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки підготовка таких фахівців досить повільними темпами лише розгортається в Україні, і в основному за допомогою фахівців зарубіжних психологічних центрів, оскільки на Заході цей напрямок психологічної допомоги має сильні традиції та фундаментальні теоретико-методологічні та методичні основи для її здійснення.

По-друге, психотерапія пов'язана з аналізом глибинних особистісних проблем, про що, зокрема, свідчить, і той факт, що провідні фахівці в галузі практичної психології відносять цей вид психологічної допомоги до особистісного консультування та психотерапії [4], виділяючи при цьому і інші види психологічного консультування - професійне, психолого-педагогічне, сімейне. Звернемо увагу на те, що при цьому використовується поєднання двох термінів "особистісне консультування" та "психотерапія", або використовується окремий термін **"психотерапія"**, під якою розуміють психологічну допомогу людині з метою лікування його організму, психіки, допомога у вирішенні її проблеми, у якості якої виступає внутрішній конфлікт людини, як правило, нею не усвідомлений [4]. У той же час робота практичних психологів з менеджерами та персоналом організацій за своїм змістом пов'язана з розв'язанням професійних проблем, хоча, при цьому слід мати на увазі те, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їх професійної діяльності, на наш погляд, не дуже відповідає цілям проведення психотерапевтичної роботи, оскільки психотерапевт вирішуючи проблеми з клієнтом, працює в масштабі всієї його особистості, в системі його

взаємостосунків із самим собою, оточуючими і, навіть, з усім світом [4]. Здійснення такої роботи певною мірою може впливати на підрив авторитету керівника, і, напевне, важко уявити собі керівника, який, у разі потреби, погодиться на проведення з ним організаційним психологом такої роботи на його "професійній території", особливо, в тих ситуаціях, коли практичний психолог працює безпосередньо в організації, і фактично виступає підлеглим керівника. І, слідуючи нормам діяльності багатьох міжнародних організацій, які сьогодні працюють на території України, у відповідності з якими проблеми особистого (фізичного та психічного) здоров'я не прийнято "відкрито" обговорювати в організації, напевне, за психотерапевтичною допомогою працівникам, а тим більше управлінському персоналу організацій, у разі необхідності, доцільно звертатися у відповідні кваліфіковані медичні та психологічні установи, які працюють поза межами організації.

В цілому можна зробити висновок про те, що використання зазначених видів діяльності організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги управлінському персоналу сприятиме підвищенню ефективності управління організаціями.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. **Абрамова Г.С.** Введение в практическую психологию. - 2-е изд, исправл. и доп.- М.: Междунар. педагог. академия, 1994. - 237 с.
2. **Берн Ш.** Гендерная психология.- СПб: Прайм- Еврознак, 2001.-320 с.
3. **Бондаренко О.Ф.** Психологічна допомога особистості: Учб. посібник. - Харків: Фоліо, 1996.-237с.
4. **Гаврилова ТП.** Психологическое знание в арсенале средств практического психолога // Психологическая наука и образование.-1998.-№ 2.- С.33-39.
5. **Карамушка Л.М.** Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія.- Київ: Ніка-центр, 2000.-32 с.

6.**Кісарчук З.** Просвітницька і профілактична робота //Основи практичної психології: Підручник.- К.: Либідь, 1999.-С.256- 266.

7.Конфліктологічна експертиза: теорія і методика.-Вип1. / **Головн. ред. А.М.Гірник.**-К.:Т-во конфліктологів України,1997.-178 с.

8.**Овчарова Р.В.** Технологии практического психолога в образовании: Учебное пособие для студентов вузов и практических работников.- М.: ТЦ "Сфера", 2000.-448с.

9.**Онщенко Г.** Індивідуальна психологічна корекція//Основи практичної психології: Підручник.- К.: Либідь, 1999.-С.283-287.

10.**Панок В.Г.** Практична психологія як галузь професійної діяльності //Основи практичної психології: Підручник / В.Панок, Т.Титаренко, Н.Чепелева та ін.-К.: Либідь, 1999.-С.18-57.

11.Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности/Под ред. **Г.С.Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М.Снеткова.**- СПб: Речь, 2001.- 448 с.

12.Практическая психодиагностика: Методики и тесты: Учебное пособие/Ред.-сост. **Райгородский Д.Я.**-Самара:Издат дом "Бахрах", 1998.-672 с.

13.**Рабочая** книга школьного психолога / **Под ред. М. В. Дубровиной.** — М.: Просвещение, 1991. — 52 с.

14.**Хараш А.У.** Гуманитарная экспертиза в экстремальных ситуациях: идеология, методология, процедура // Введение в практическую социальную психологию: Учебное пособие для высших учебных заведений.-2-е исправл. изд.- М.: Смысл,1996.-С.87-129.

15.**Швалб Ю.** Методичні принципи експертизи педагогічних систем //Міжнародний семінар з гуманістичної психології та педагогіки: Тези доповідей і повідомлень (Рівне, 15-17 червня 1998р.).- Рівне, 1998. -С. 108.

Розділ 5. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

- 5.1. *Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів та сутність технологій.*
- 5.2. *Особливості гуманітарних та психологічних технологій.*
- 5.3. *Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій.*
- 5.4. *Основні види психолого-організаційних технологій.*

5.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів та сутність технологій

Аналіз основних видів діяльності організаційних психологів, наведений вище, свідчить про складність та багатоаспектність їх діяльності. З метою систематизації цієї діяльності, виділення її системоутворюючих блоків, а також забезпечення практичного „фокусування” доцільним є впровадження технологічного підходу. Основне призначення **технологічного підходу** в діяльності **організаційних психологів** полягає, на нашу думку, в розробці (проектуванні) та впровадженні спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на розв’язання конкретних проблем в організації.

Розгляд питання про зміст та особливості технологічного підходу в роботі організаційних психологів доцільно, на наш погляд, розпочати з визначення того, що *таке технологія* взагалі.

Аналіз спеціальної довідкової літератури показує, що в найбільш загальному вигляді **технологію** можна визначити як *сукупність знань про способи та засоби проведення виробничих процесів* [17], або як *сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва*, а також наукове описання способів виробництва [12].

Як вважають Д.Ф.Віланд і Р.А.Ульріх, “машини, устаткування й сировину, звичайно, можна розглядати як компоненти технології, але найбільш значущим компонентом поза сумнівом є *процес*, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються в бажаний на виході продукт. По суті своїй технологія є *засобом*, що дозволяє здійснити таке перетворення” [21].

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. у своїй фундаментальній праці “Основи менеджменту” дають таке визначення: **технологія** (technology) – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, будь-то люди чи фізичні матеріали – для одержання бажаної очікуваної продукції чи послуг [10].

Дейвіс Л., аналізуючи проектування робіт, пропонує широке описання технології і говорить про те, **технологія** – це поєднання *кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань*, необхідних для здійснення бажаних перетворень у *матеріалах, інформації чи людях* [20].

В.І.Слободчиков [15], пропонує дуже цікаву, на наш погляд, схему *повної (нормативної) структури діяльності, яку співвідносить з поняттям технології*. Ця структура включає в себе:

- ресурси;
- потенціал;
- дію;
- умови;
- ціль відносно рівнів діяльнісних категорій.

Автор дає відповідну розшифровку цих структурних елементів:

- *ресурс* як сукупність джерел діяльності психологічно – розкривається через потреби, потяги, інтенції, пристрасті;
- *потенціал* як упроваджений принцип співорганізації ресурсів – розкривається через установки, функціональні органи, смислові утворення, ціннісні орієнтації;

- *дію* – розкривається через сукупність чуттєво-практичних, ідеальних, символічних, предметних та інших акцій;
- *умови* – розуміється як загальний соціокультурний простір можливих дій, як обстановка, ситуація, наявні обставини і перепони;
- *ціль* – як точка завершення процесу діяльності, що описується через сукупність результатів, станів, наслідків і продуктів діяльності.

І тільки *повна нормативна структура діяльності, конкретна структура виробничого циклу* виявляє себе і як цілком конкретна **технологія**, і як вчення про засоби, підстави і способи вирішення задач і досягнення певних цілей діяльності

Слід зазначити, що існує тісний *взаємозв'язок між технологіями, завданнями, структурою і цілями організації*. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що поступає на вході, у форму на виході.

У цілому можна зробити висновок про те, що **технологія** – це виважена система того, “як” та “яким чином” *мета втілюється в конкретний різновид продукції або її складову частину*.

5.2. Особливості гуманітарних та психологічних технологій

Окрім **виробничих технологій**, які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні технології. У найбільш загальному вигляді **гуманітарні технології** можна визначити як технології, які пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем). Часто ці технології так і називають – “*людиназнавчі технології*”[18].

До **основних гуманітарних технологій**, на нашу думку, можна віднести:

- *управлінські технології*;
- *освітні (педагогічні) технології*;

- *психофізіологічні технології;*
- *психологічні технології та ін.*

І.А.Кузьмін [8] пропонує п'ять *технологій ефективного менеджменту або управлінські технології*, що розраховані на управління персоналом з боку вищих керівних ланок та управління шефом з боку нижчих співробітників, а саме:

- технологію постановки мети;
- технологію визначення стратегії досягнення та способу винагороди;
- технологію винагороди для новоприйнятих співробітників;
- технологію для “недбалих підлеглих”;
- технологію управління шефом.

Для досягнення вершин професіоналізму, згідно з *Н.В. Кузьміною* [7], необхідне опанування трьох груп продуктивних технологій: *дослідження; конструювання; взаємодії*. Згодом ці технології були адаптовані до *управлінської діяльності* *А.О. Деркачом* та *О.П. Ситніковим* [2]. Автори довели, що підвищення потенційних можливостей колективної управлінської діяльності є реальним після опанування цієї технології суб'єктами в процесі активної соціально-психологічної підготовки засобів соціально-психологічного тренінгу.

Важливу роль в життєдіяльності людини відіграють **освітні або педагогічні технології**, які пов'язані, насамперед, із забезпеченням ефективного навчального процесу, введенням освітніх інновацій тощо [1; 5; 6; 14; 16].

Щодо **психофізіологічних технологій**, то слід зазначити що вони дозволяють змінювати параметри процесу, що протікає в людині при тих самих збуджуючих факторах. Завдяки засвоєним психофізіологічним технологіям індивідуум здатний здійснювати *самопрограмування* на зміну тих чи інших якостей, блокувати себе від накопичення негативних емоцій,

ефективно використовувати внутрішні ресурси, мотивувати себе і підлеглих на досягнення віддалених у часі цілей, здійснювати погляд з майбутнього [8].

Одним із видів гуманітарних технологій є **психологічні технології**, які сьогодні використовуються для вирішення багатьох завдань [2; 3; 8; 9; 11], і які окремі автори ще називають і *психосоціальними технологіями* [19].

В.Г.Панок виділяючи психологічну технологію і вважаючи її основним елементом практичної психології [13], дає таке наступне її визначення: **психологічна технологія** - це цілісна методична система, що складається з трьох основних частин:

- діагностичної;
- інтерпретаційної (або пояснювальної);
- корекційної.

Отже, *психологічні технології* мають поєднувати аналітичний і синтетичний підхід до особистості, суму знань і уявлень про елементи і структурні блоки у їх взаємозв'язках, з одного боку, і цілісне (синтетичне) бачення об'єкта корекційних впливів, з іншого.

На думку автора, розробка психологічної технології є, по суті, процесом *психологічного проектування*, що спрямований на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології. Вибір методу і вимог до нього у практиці застосування соціально - психологічних знань повинні визначатися так, як і в прикладних природничих науках – *конкретним ситуаційним контекстом* [13, 308].

5.3. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій

Одним із видів психологічних технологій є технології, які пов'язані із надання психологічної допомоги організаційними психологами менеджерам та персоналу організацій. Ці технології, на нашу думку, можна назвати

психолого-організаційними технологіями і визначити як *системи основних видів та форм діяльності* організаційних психологів, які спрямовані на розв'язання певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю та розвитком організації в цілому, так і діяльністю менеджерів та персоналу організацій.

Базуючись на підході В.Г.Панка [13] та дещо уточнюючи його, можна говорити про те, що **структура психолого-організаційної технології** включає, на наш погляд, такі основні три компоненти:

а) **інформаційно-смісловий компонент** (теоретичні підходи до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації – визначення сутності досліджуваного феномену; розкриття його місця в системі діяльності організації; аналіз основних елементів його структури; систематизація основних типів, видів тощо);

б) **діагностичний компонент** (аналіз основних критеріїв та показників явища, що досліджується; представлення методів, які можуть бути використані для їх вимірювання; обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірювання певних параметрів; відображення основних підходів до представлення отриманих результатів тощо);

в) **корекційно-розвивальний компонент** (характеристика основних напрямків здійснення корекційно-розвивальної роботи – через систему тренінгової роботи та через консультативну роботу; визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування; доцільність їх використання при наявності різних психолого-управлінських запитів (управлінського персоналу різних рівнів управління – топ-менеджерів, менеджерів середнього та нижнього рівнів, працівників організацій); обґрунтування доцільності використання індивідуальних чи групових форм корекційно-розвивальної роботи в тих чи інших ситуаціях тощо) [4].

Слід зазначити, що важливим завданням *практичної психології організаційної психології* є *розробка (конструювання) психолого-*

організаційних технологій у відповідності з основними проблемами, які виникають у процесі психологічного забезпечення управлінського процесу.

Аналізуючи попередній матеріал та підсумовуючи висловлені положення, можна зробити такі *висновки щодо впровадження технологічного підходу в діяльності організаційних психологів*, тобто конструювання та використання психолого-організаційних технологій для надання організаційними психологами допомоги керівникам та персоналу організацій: Психолого-організаційні технології – це ситуаційно-орієнтовані системокомплекси методів, які складаються із трьох основних блоків: інформаційно-сміслового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно-розвивального, які забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації стосовно потреб і запитів керівників та персоналу.

Впровадження психолого-організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога з керівником на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо).

Розроблені психолого-організаційні технології повинні бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

4. Важливим є оволодіння практичними психологами цими технологіями в процесі університетського навчання, а також оволодіння уміннями та навичками адаптувати їх, перекладати на "конкретну мову", працюючи під супроводженням супервізорів в умовах конкретної організації.

5.4. Основні види психолого-організаційних технологій

Усі види психолого-організаційних технологій, які можуть бути використані організаційними психологами, можна поділити, на наш погляд, на такі *основні групи*:

- Технології роботи організаційних психологів щодо забезпечення діяльності та розвитку організації;
- Технології роботи організаційних психологів з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями;
- Технології роботи організаційних психологів з персоналом організацій;
- Технології роботи організаційних психологів щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу організацій;

Кожна із зазначених груп технологій включає певні підгрупи технологій, які наводяться нижче.

Технології роботи організаційних психологів щодо забезпеченню діяльності та розвитку організації включає такі підгрупи:

- Технологію розробки Концепції діяльності та розвитку організації;
- Технологію взаємодії організації з іншими організаціями;
- Технологію формування сприятливого іміджу організації;
- Технологію проведення презентації організації;
- Технологію введення змін в організації;
- Технологію взаємодії організації з працівниками та ін.

До групи технологій роботи організаційних психологів з керівниками організацій та підприємцями відносяться:

- Технологія формування управлінської команди;
- Технологію розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів;
- Технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації;

- Технологія формування етичної культури менеджерів;
- Технологія ефективної діяльності керівника-лідера;
- Технологія самореалізації менеджерів у процесі їх професійної діяльності;
- Технологію підвищення професійної діяльності підприємців та ін.

Група технологій роботи організаційних психологів з персоналом організацій включає:

- Технологію відбору працівників в організацію;
- Технологію адаптації працівників в організацію;
- Технологію забезпечення задоволеності працівників працею;
- Технологію здійснення атестації в організації;
- Технологію забезпечення професійної кар'єри персоналу організації;
- Технологію забезпечення психічного здоров'я працівників;
- Технологію попередження та подолання професійного стресу в організації;
- Технологію профілактики виникнення синдрому “професійного вигорання” у працівників та ін.

До групи технологій роботи організаційних психологів щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів та персоналу організацій відносяться:

- Технологія ефективного ділового спілкування та попередження комунікативних бар'єрів в організації;
- Технологія запобігання та розв'язання організаційних конфліктів;
- Технологія формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- Технологія формування організаційної культури організації та ін.

Багато із названих вище технологій розроблені авторами навчального посібника та будуть детально представлені у *другій частині* навчального посібника.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Гончаренко С.У.* Технологія навчання / Український педагогічний словник. –Київ: “Либідь”, 1997. – С. 331.
2. *Деркач А.А., Ситников А.П.* Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. – М.: Луч, 1993. – 72 с.
3. *Дубровина И.В.* Психологическая служба образования: научные основания, цели и средства // Психологическая наука и образование, 1998, №2. – С. 5 - 10.
4. *Карамушка Л.М.* Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. – Т.1. – Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – Вип. 2. – Київ: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2001. – С. 260-267.
5. *Кларин М.В.* Педагогическая технология в учебном процессе. Анализ зарубежного опыта. – М.: Знание, 1989. – 80 с.
6. *Клюева Н.В.* Технология работы психолога с учителем. – М.: ТЦ “Сфера”, 2000. – 192 с.
7. *Кузьмина Н.В.* Основы вузовской педагогики. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1978. – 182 с.
8. *Кузьмин И.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Психологическая школа бизнеса, 1994. – 192 с.
9. *Меновицков В.Ю.* Особенности дистантного консультирования // ”Вестник психосоциальной и коррекционно - реабилитационной работы”, 1997, №1. – С. 25 - 32.
10. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: “Дело”, 1995.– С. 94 - 99.

11. *Овчарова Р.В.* Технологии практического психолога образования: учебн. пособие. – М.: ТЦ “Сфера”, 2000 – 448 с.
12. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. – М.: Госиздат, 1953. – 848 с.
13. *Панок В.Г.* До побудови теоретичних засад української практичної психології // Проблеми розвиваючого навчання: Матер. I та II Міжнар. Конф. / За ред. академіка *С.Д.Максименка*. – К., 1997. – С. 344 - 351.
14. Педагогические технологии: что это такое и как их использовать в школе. Практико-ориентированная монография. / Под ред. *Т.И.Шамова, П.И.Третьякова*. Москва – Тюмень, 1994. – 277 с.
15. *Слободчиков В.И.* Выявление и категориальный анализ нормативной структуры индивидуальной деятельности // Вопросы психологии, 2000, №2. – С. 42 - 52.
16. *Смирнова Т.В.* Анализ состояния учебного процесса и принятие адекватных управленческих решений // Психологическая наука и образование, 1997. – №1. – С. 81 -85.
17. Технология / Краткий словарь иностранных слов / Под ред. *И.В.Лехина и проф. Ф.Н.Петрова*. – М.: Гос. Изд-во иностран. и национ. словарей, 1952. – С. 393.
18. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера (управленческая гуманитарология). – М.: Финансы и статистика, 1992. – 240 с.
19. *Шихирев П. Н.* Современная социальная психология. – М.: ИП РАН; КСП+; Академический проект, 1999. – 448 с.
20. *Lewis E.Davis.* “Job Satisfaction Research ”The Post Industrial View”, Industrial Relations, vol.10 (1971), pp.176-193.
21. *George F. Wieland and Robert A.Ulrich*, Organisations: Behavior, Design, and Change (Homewood, Ill.: Irwin, 1976) p.78.

Розділ 6. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

6.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу у роботі організаційних психологів.

6.2. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів та персоналу організацій.

6.3. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій.

6.4. Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій.

6.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу у роботі організаційних психологів

У процесі реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів важливу роль відіграють інтерактивні техніки.

Інтерактивні техніки (від англ. слова "interaction" — взаємодія), за нашим означенням, це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або окремо - представників кожної із зазначених категорій) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на підготовку менеджерів та персоналу до вирішення актуальних управлінських та професійних завдань.

Проведений нами аналіз [5] показує, що у вітчизняній практиці підготовки керівників та персоналу організацій для вирішення аналогічних завдань ще зовсім донедавно в більшій мірі використовувався термін "активні методи та форми навчання". Напевне, у першому приближенні можна говорити про те, що термін "*інтерактивні техніки*" (як західний варіант) та "*активні методи та форми навчання*" (як вітчизняний варіант) можуть

виступати як синоніми. Разом з тим, більш детальний аналіз цієї проблеми показує, що між змістами цих термінів є певні відмінності. Основні з них, полягають, на наш погляд, в наступному.

По-перше, термін "активні методи та форми навчання", у відповідності із вітчизняними традиціями, відображає основну орієнтацію цих методів та форм на *активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття* (шляхом постановки та розв'язання проблемних ситуацій та завдань), в той час як термін "інтерактивні техніки", наряду з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять, відображає і *орієнтацію занять на забезпечення їх активної міжособистісної взаємодії*. Це досягається відповідними засобами:

- спеціальним територіальним розміщенням учасників заняття;
- організацією їх спільної діяльності в діадах та малих групах;
- створенням умов для реалізації різних видів вербального та невербального спілкування;
- вирішення навчальних та реальних професійних проблем;
- забезпечення зворотного зв'язку, здійснення рефлексії занять тощо.

Використання такого підходу сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників занять, дає можливість ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформулювати толерантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для організації (її окремого відділу) в той чи інший момент її розвитку.

По-друге, термін "активні методи та форми навчання", так як це прийнято у вітчизняній практиці, частіше всього використовується для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). У той же час як термін "інтерактивні техніки" має більш "локальний" характер, що проявляється в тому, що інтерактивні техніки у західній практиці частіше всього можуть використовуватися як *складові елементи* (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, таких наприклад, як навчальні тренінги-семінари, соціально-

психологічні тренінги (комунікативні тренінги, сензитивні тренінги, тренінги особистого росту тощо). Разом з тим, вони можуть використовуватися і самотійно.

Інтерактивні техніки відіграють, на наш погляд, таку роль у реалізації технологічного підходу в процесі діяльності психологів в організації:

- у процесі впровадження *інформаційно-пізнавального компоненту технології* : а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-управлінських феноменів та їх роль в діяльності організації; б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної психології, окремих характеристик цих понять; в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності та розвитку організації та ін.;
- у процесі впровадження *діагностичного компоненту технології*: а) створюють умови під час взаємодії менеджерів або персоналу організації прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі, осмислити певні проблеми, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей; б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні та самоаналізі психологічних особливостей своєї організації (її окремих підрозділів), своїх власних особистісних та професійних якостей та ін.; в) формують позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями та ін.;
- у процесі впровадження *корекційно-розвивального компоненту технології* : а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення; б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації (груп людей в організаціях, окремих особистостей), перспективних

напрямків їх розвитку; в) створюють умови для оволодіння уміннями та навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень; організації ділового та управлінського спілкування; врахування мотивації діяльності менеджерів та персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) та ін.

У відповідності із здійсненою нами класифікацією [5] інтерактивні техніки, які використовуються для підготовки менеджерів та персоналу організацій в західній практиці, можна підрозділити на дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання):

- *організаційно-спрямовуючі;*
- *змістовно-сміслові.*

Нижче буде розкрито зміст основних інтерактивних технік.

6.2. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів та персоналу організацій

Основне призначення **організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік** полягає в тому, щоб відповідним чином включити учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини заняття до іншої, створити "комфортні" умови діяльності для учасників та підтримати їх активність тощо.

До цієї групи, згідно із розробленими нами підходами [8], можна віднести такі:

- *організаційно-підготовчі техніки;*
- *вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів;*
- *спільна розробка правил групової роботи;*

- *"криголами" (форми, які "розколюють" лід напруженості, який час від часу виникає в процесі проведення занять);*
- *створення малих груп (або пар) та ін.*

Проаналізуємо кожну із зазначених груп.

Розпочнемо з **організаційно-підготовчих технік**. Особливість даної підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані, насамперед, із *вибором аудиторії для проведення заняття*. На відміну від традиційного вітчизняного підходу, у відповідності з яким навчання менеджерів та персоналу організацій здійснюється в так званих "прямокутних" аудиторіях, у яких всі учасники заняття займають певні, "стабільні" протягом 2-4 годин місця для "прослуховування" певної кількості інформації, інноваційний підхід, що базується на використанні інтерактивних технік, передбачає здійснення спеціального вибору приміщення у відповідності із тими конкретними цілями, які стоять перед заняттями та методами, які плануються використовувати у процесі проведення цих занять. Тому використання інтерактивних технік передбачає вибір такого приміщення, де б учасники заняття могли дійсно активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, "в колі", вільно переміщатися на території тощо).

До цієї ж групи відноситься і *підготовка спеціальних карток ("бейджиків")*, на яких учасники занять можуть вказати своє ім'я в тому варіанті, як вони того забажають. Це є одним із засобів, який дійсно дає можливість учасникам заняття, по-перше, активно взаємодіяти між собою, використовуючи інформацію про ім'я кожного учасника, по-друге, враховувати певні установки інших учасників щодо взаємодії, які можна, наприклад "зчитати" з того, в якому вигляді подається ім'я на "бейджику" (в офіційній чи неофіційній, в скороченій чи розгорнутій формі та ін.).

Наступну підгрупу складають техніки, які пов'язані з **вивченням очікувань менеджерів та персоналу організацій щодо тренінгу-семінару**. На відміну від існуючого в традиційній вітчизняній практиці підготовки менеджерів та працівників організацій підходу, де очікування учасників

заняття, раніше, як правило, не враховувалися, і зміст інформації визначався, насамперед, замовником та можливостями керівника заняття, в процесі використання інтерактивних технік вивченню очікувань учасників заняття приділяється велика увага. Однією із можливих інтерактивних технік, яка використовується для цього, є техніка, яка полягає у вивченні очікувань учасників занять щодо навчання безпосередньо уже на занятті (в рамках названої керівником заняття теми) [22]. Вона може проявлятися в тому, що учасників занять просять, скажімо, відповісти на три такі питання:

- Чому вони хочуть навчитися у процесі семінару-тренінгу, (конкретного заняття)?
- Які конкретними вміннями та навичками вони хочуть оволодіти?
- Який у них зараз емоційний стан?

Виконання цього завдання учасниками заняття є дуже важливим з огляду на такі обставини.

По-перше, учасники заняття в результаті використання механізму рефлексії самі усвідомлюють їхні дійсні наміри щодо семінару-тренінгу, над якими вони, можливо, раніше і не задумувались.

По-друге, це дає можливість створити колективний психологічний портрет учасників заняття, і в результаті такої дії учасники заняття уже на його початку мають досить цікаву інформацію про запити та характеристики тієї групи, в якій вони оволодівати певним професійним досвідом.

По-третє, відповіді на третє питання дають досить чіткі уявлення про емоційний стан учасників, який, як правило, має дуже розмаїтий вигляд (наприклад, крайній позитивний полюс: "Відчуваю себе дуже гарно, впевнено"; нейтральний полюс: "Відчуваю себе нормально"; крайній негативний полюс: "Відчуваю себе тривожно").

В-четвертих, такий підхід дає можливість керівнику заняття певною мірою скоригувати свої подальші дії щодо формування психологічної готовності до управління, з урахуванням відповідей учасників заняття (як змістовно-смыслових, так і емоційних).

В-п'ятих, зазначені три питання можна використовувати як певний діагностичний інструментарій на початку та в кінці заняття та аналізувати певні зміни, які відбувалися в установках та емоційних станах, певних складових психологічної готовності до управління учасників заняття.

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка керівниками-учасниками заняття **правил групової роботи** [17; 19; 22], які фактично задають орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники заняття (в навчальних умовах) і, відповідно далі, в реальних умовах практичної діяльності.

У зв'язку з цим, слід зазначити, що взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер:

- "жорсткої" взаємодії, спрямованої, насамперед, на підготовку членів організації до успішного вирішення завдань організації (без врахування потреб кожного працівника, створення умов для їх самореалізації та збереження позитивних міжособистісних стосунків);
- взаємодії, побудованої на основах партнерства.

Варто сказати, що перший тип взаємодії переважає в процесі навчання менеджерів та персоналу організацій. Щодо другого підходу, який складає альтернативу першому, то слід сказати, що він досить вдало, на наш погляд, може бути реалізований в результаті врахування розробленого нами *принципу гуманізації управління* (див. розділ 1).

Саме на основі ідей гуманістичного підходу до управління може, на наш погляд, бути забезпечена взаємодія учасників занять в організаціях на основі партнерства. Рівень усвідомлювання керівниками занять цих завдань значною мірою залежить від чіткості постановки завдань перед ними замовниками (керівниками організацій) та від власної професійної позиції.

Орієнтація на дотримання такої стратегії взаємодії як партнерство проявляється, зокрема, в розробці **таких правил групової роботи:**

- не перебивати один одного;

- не оцінювати та не засуджувати ніякі висловлювання;
- поважати думку іншого;
- говорити від власного імені;
- дотримуватись теми заняття;
- дотримуватись регламенту спільної роботи;
- не давати порад, коли цього не просять інші;
- говорити до людини, а не проти людини;
- дотримуватися правила конфіденційності щодо того, що може статися на семінарі та ін.

Аналіз традиційних форм професійної підготовки менеджерів та персоналу організацій в нашій країні показує, що такий підхід досить часто відсутній при підготовці менеджерів та керівників, оскільки власне форми роботи, орієнтовані на спільну діяльність, теж здебільшого відсутні.

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік - **"криголамів"** полягає в тому, щоб "розбити лід відчуження", який може виникати між учасниками тренінгу-семінару, наприклад, в таких ситуаціях:

- на початку заняття (коли багато учасників занять перебувають у негативному або невизначеному емоційному стані, або коли люди ще не достатньо знайомі);
- після проведення складних завдань протягом половини дня (коли люди втомились і рівень інтелектуальної та емоційної активності почав згасати);
- після обідньої перерви (коли люди ще не налаштувалися на серйозну роботу).

У цих випадках керівниками заняття-тренерами можуть проводитися нескладні вправи, які можуть позитивно впливати на вияв активності учасників заняття (наприклад, висловити по черзі один одному гарні побажання на день; використовуючи лише міміку та жести, розміститися по колу, залежно від дня народження (від січня до грудня); відобразити "броунівський рух" - рух молекул, які постійно знаходяться в активному статні

та ін.) [17; 22]. У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання взагалі відсутні, оскільки вони на перший погляд, здаються взагалі "несерйозними" та такими, що не відповідають потребам дорослих. Насправді ж використання "криголамів" вносить дуже велику "розрядку" і виконує роль "емоційних місточків" в процесі проведення занять.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка [17; 22] полягає в тому, що учасники семінару-тренінгу при виконання відповідних завдань заняття розбиваються на малі групи (по 3-5 осіб) або на пари. Групи або пари можуть формуватися за різними принципами:

- за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного);
- на основі спільного кольору в одязі;
- на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що всі учасники, які мають 1-ий, 2-ий, 3-ий, 4-ий, 5-ий номери тощо працюють разом в одній групі та ін.) тощо.

Робота в малих групах дає можливість учасникам заняття уже в навчальних умовах оволодіти прийомами спільної роботи (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання; спілкуватися при обговоренні тих чи інших аспектів проблеми; презентувати позицію групи тощо).

6.3. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік полягає в тому, щоб сприяти безпосередньо вирішенню тих цілей та завдань, які ставляться перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномену "конфлікт", виділити види конфліктів, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів, проаналізувати свої індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в конфлікті тощо).

Зазначена група на наш погляд, включає такі основні техніки [8]:

- заповнення робочих листків;
- "мозкові штурми";
- дискусії з "відкритим кінцем";
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- навчально-рольові ігри;
- ділові ігри та ін.

Особливість такої техніки як **заповнення робочих листків** [22] полягає в тому, що ця техніка, образно кажучи, забезпечує "активну взаємодію учасника заняття із самим собою". Мова йде про те, що такі робочі листки передбачають завдання, виконання яких орієнтовано на активне включення механізмів рефлексії стосовно своїх індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей (наприклад, в семінарах-тренінгах, присвячених проблемі спілкування та конфліктів, це може бути завдання продовжити такі незакінченні речення: "Я горджусь собою, тому що..."; "Більше всього я захоплююся такими людьми..." , "Одна із добрих справ, які я зробив в своєму житті, це..." та ін.). Разом із незакінченими реченнями, це також можуть бути завдання, які спрямовані на актуалізацію та аналіз учасниками занять понять, які складають основу теми (Наприклад, це можуть бути такі питання "Що таке конфлікт?", "Визначте, що таке довіра", "Яка відмінність між словами "конфлікт" та "насилля?" та ін.). наголосити при цьому, що у вітчизняній традиційній системі професійної освіти орієнтація на використання механізмів рефлексії практично відсутня.

"Мозковий штурм" як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, з якими вони можуть зустрітися в своїй професійній діяльності [22]. При цьому учасники мають дотримуватися таких *основних правил*:

- називайте якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи іншого явища, процесу: чим більше, тим краще;
- не оцінюйте названі ідеї, підходи, а лише називайте їх;
- називайте самі неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які ви шукаєте.

"Мозковий штурм" може використовуватися в трьох основних формах:

- *індивідуальній* (коли кожен учасник заняття генерує ідеї самостійно, а потім, за необхідності, знайомить з ними інших);
- *парній* (коли ідеї генерують разом двоє учасників заняття з подальшою їх презентацією перед групою);
- *груповій* (коли група спільно генерує ідеї, або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина, або пара учасників).

Враховуючи те, що у вітчизняній системі освіти донедавна практично була відсутня орієнтація на використання "мозкового штурму", впровадження такої інтерактивної техніки на перших етапах має певні труднощі (оскільки не всі учасники заняття мають відповідну мотивацію та підготовку, то кількість генерованих ідей не є великою). Але по мірі набирання учасниками занять досвіду та актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації тощо), дана інтерактивна техніка все більше стає ефективною.

Основне призначення **дискусії "з відкритим кінцем"** полягає в тому, щоб виявити наявні, часом зовсім протилежні, позиції менеджерів або персоналу щодо тієї та іншої проблеми та сформувати толерантні установки щодо цих позицій. На відміну від існуючої у вітчизняній практиці *так званої дискусії "з закритим кінцем"*, яка спрямована на аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з "відкритим" кінцем передбачає, навпаки, вияв самих різноманітних точок зору стосовно однієї і тієї ж проблеми, і цим самим показує складність цієї проблеми та вплив на її розуміння та осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Одним із засобів, який можна використати для організації дискусії "з відкритим кінцем" може бути прийом *"голосуємо ногами"*, у відповідності із яким учасники заняття, які мають різні погляди щодо "проблемних" питань, які обговорюються, займають різне місце щодо уявної "дороги", яка проходить по центру аудиторії [22]. При цьому важливим є врахування реакції людей щодо іншої, не своєї позиції та засоби впливу, які вони можуть використовувати при цьому. Наприклад, у тренінгу, присвяченому проблемі конфліктів, це може бути використання таких проблем питань-тез: "У конфлікті завжди можна визначити сторону, яка права, і сторону, яка не права"; "Важко спілкуватися з людьми, які нав'язують свою точку зору"; "Терпіти не можу працювати із непрофесіоналами" тощо.

Суть такої інтерактивної техніки як **аналіз управлінських (професійних) ситуацій** полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються та аналізуються за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування її складності та значимості в умовах конкретної організації;
- описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв'язання проблеми;
- аргументування того, чому було прийняте таке рішення, а не інакше;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було б, враховуючи результати, вирішити ситуацію іншим чином та ін [7].

Аналіз управлінських ситуацій може здійснюватися *на різних рівнях*:

- індивідуальному (при виконанні завдань з наступним їх обговоренням у навчальній групі);

- парному (коли двоє слухачів спільно аналізували ситуацію і пропонували варіант її вирішення іншим);
- груповому (групи у складі чотирьох-п'яти осіб вирішували ситуації і взаєморецензували одна одну).

Слід зазначити, що обговорювані управлінські ситуації могли бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, виходячи з їх інтересів та досвіду ділового спілкування.

6.4. Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій

Рольова гра являє собою, на наш погляд, складну системну інтерактивну техніку, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників [6; 7; 8].

Організаційною одиницею рольової гри виступає *проблемна ситуація*, що програється. Вона розгортається в процесі заняття як окремий сюжет. В основу такого сюжету може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої вміщує відповідне питання (або серії питань).

Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації, також необхідний достатній для програвання такого сюжету *набір ролей* (учасників управлінської ситуації), які розподіляються між учасниками заняття. Кожній особі, яка бере участь у грі, визначається певна роль у вигляді рольових приписів від керівника заняття, яких вони повинні дотримуватися протягом усієї гри.

Рольова гра проходить у *кілька етапів*.

Спочатку керівник заняття повідомляє йому тему, мету, ознайомлює учасників із змістом кожної ролі, після цього створюються рольові групи.

Далі здійснюється опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації.

Протягом наступного етапу учасники гри готуються безпосередньо до обговорення проблеми чи програвання ситуації, тобто виробляють спільну думку щодо питань, які їм належить опрацювати на занятті, або ж виробляють стратегію поведінки в управлінській ситуації, закладену певною роллю.

У міру готовності учасників гри, починається етап обговорення проблеми або програвання “реальної” управлінської ситуації. Слово послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють свою позицію з аналізованої проблеми, або ж моделюють необхідні “конфліктні” дії.

Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує або дає додаткові питання та завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх у атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Керівник завершує заняття підбиттям підсумків, наголошуючи на змісті та реалізації психолого-методичного замислу.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Однією з можливих є така класифікація, якої дотримується автори цього розділу, в основі якої лежить тип завдань та ролей, які використовуються в процесі гри. У відповідності з такою класифікацією виділяють навчально – рольові та ділові ігри.

Основне призначення **навчально-рольової гри** полягає в тому, за допомогою так званих “навчальних” ролей досягнути вирішення *таких завдань*:

- залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем організаційної психології;
- виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу в цілому;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обговорюється та ін.

Враховуючи те, що активність учасників занять досить часто обумовлюється не лише *зовнішніми факторами* (наприклад, формою організації спільної діяльності), а й *внутрішніми* (інтерес до обговорюваної проблеми, позитивне ставлення до інших учасників гри; достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо), застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли зазначені внутрішні фактори відсутні, або недостатньо виражені.

Забезпечуючи досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників занять при програванні ними різних за змістом і призначенням ролей, навчально-рольова гра стимулює і прискорює вияв їх активності, сприяє поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламентованої активності під час застосування складніших і менш регламентованих занять (групова дискусія тощо).

Структура навчально-рольової гри передбачає наявність ***трьох типів рольових груп: “генератори ідей”, “критики”, “арбітри”***.

“Генератори ідей” шукають оптимальні варіанти розв’язання проблемного питання чи управлінської ситуації, накреслюють різні шляхи їх розв’язання, обґрунтовуючи свою відповідь як теоретично, так і за допомогою конкретних прикладів.

Функція групи “критиків” полягає в тому, щоб критично, але разом з тим конструктивно, аналізувати відповіді “генераторів ідей”. З цією метою вони ставлять питання репродуктивного або проблемного характеру, що допомагають уточнити точку зору “генераторів ідей”, або розкрити наявні в ній суперечності. На основі аналізу проблемного матеріалу “критики” формують власні пропозиції щодо розв’язання питання, або ж коли правильне рішення вже знайдене “генераторами ідей”, чіткіше його формують і обґрунтовують.

“Арбітрам” надається право спільно прийняти найбільш оптимальне рішення, використовуючи при цьому, у разі необхідності, потрібну довідкову, наукову літературу, періодичну пресу тощо. Крім того, “арбітри” повинні

оцінити ефективність роботи кожної групи як за змістом (оцінка внеску певної групи у розв'язання проблемного питання, аналіз самого процесу пошуку правильного рішення), так і за доцільністю методичних прийомів (як була налагоджена спільна робота членів кожної з груп, характер активності учасників обговорення).

За допомогою навчально-рольової гри можна розв'язати *різні навчально-рольові завдання*. Найтипівіші з них:

- організація керівником заняття сумісної роботи з його учасниками для виділення істотних ознак основних понять організаційної психології (за окремою темою або курсом в цілому);
- забезпечення керівником заняття активного обговорення проблемних питань (чи проблемних ситуацій), що носять теоретичний характер.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою “справжніх”, а не “навчальних” ролей, забезпечити формування умінь та навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій [3; 5; 10; 18]. Введені до використання ролі відповідно відображають функції тих реальних посадових осіб, які беруть участь у вирішенні конкретних проблем (“директор заводу”, “президент фірми”, “керівник лабораторії” тощо). Вид професійної діяльності, у процесі виконання якої виникають управлінські проблеми, визначає тип ділової гри (бізнесові, освітньо-педагогічні, військові та ін.)

Ділова гра може, на наш погляд, *сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників*:

- понижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського утруднення;
- сприяти становленню толерантності в спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;

- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Необхідними умовами проведення ділової гри є:

- відбір управлінських та професійних ситуацій, які б відповідали професійним інтересам та рівню підготовки учасників заняття;
- адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності і ситуації, вичленення “конфліктних” ролей;
- повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результативності роботи учасників гри.

Крім того, ефективність ділової гри досягається за умови дотримання ***принципу переміни ролей***, спрямованого на оволодіння всіма учасниками гри різними рольовими функціями, а також ***принципу рольової перспективи***, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри все більш складнішими і відповідальнішими ролями і, відповідно, навиками, необхідними для попередження та розв’язання конфліктів.

За допомогою ділової гри можна вирішити *такі завдання*:

- закріпити теоретичний матеріал з організаційної психології по окремій темі або цілому навчальному курсу;
- сформувати практичні уміння та навички, необхідні для розв’язання певних типів психолого-управлінських завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності та можливості попередження та розв’язання певних психолого-управлінських ситуацій.

Авторами розділу, наряду із розробкою загальних принципів проведення рольових ігор, з метою ефективної психологічної підготовки менеджерів було розроблено спеціальну систему рольових ігор. Наприклад, *навчально-рольова гра на тему "Розробка посадової інструкції працівника"* передбачала розробку посадових інструкцій, які розкривають зміст найбільш важливих професійно-функціональних ролей, які виконуються в сучасній організації. Для її проведення створювалися відповідні навчально-рольові

групи ("генератори ідей", "опоненти", "арбітри"), введення яких сприяло активному обговоренню змісту конкретних професійно-функціональних ролей. Результатом гри стає розробка учасниками заняття посадових інструкцій, яка стосувалися змісту конкретних професійно-функціональних ролей.

Або, скажімо, розроблена авторами *ділова гра на тему: "Прийом на роботу"* моделювала ситуацію прийому керівником організації на роботу нового працівника. Основна мета ділової гри полягала в тому, щоб проаналізувати, наскільки керівник організації, поряд з основними вимогами до майбутньої роботи працівника, намагається ознайомитися з його потребами і визначити програму подальшої індивідуальної роботи з ним.

Наприклад, у процесі роботи з працівниками освітніх організацій у процесі гри можуть моделюватися як різні за своїм управлінським статусом ролі керівників освітніх закладів ("директор школи", "завідувач райво (міськво)" тощо), так і різні за своїм змістом ролі працівників, які влаштовуються на роботу ("молодий спеціаліст", "досвідчений вчитель, який змінив місце роботи" та інші).

Розроблені і інші рольові ігри, присвячені, наприклад, розробці Концепції діяльності організації, формуванню "управлінської" та "виконавської" команди, які теж потребували конкретного "проектування" розроблених нами загальних принципів проведення рольових ігор.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій, у процесі психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій доцільним є застосування **соціально-психологічного тренінгу** [4; 13; 18], який дозволяє відпрацювати, "відтренувати" у слухачів психолого-управлінські та психолого-професійні уміння та навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації.

В останні два-три роки в перекладних психолого-управлінських виданнях знайшов відображення зміст соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на вирішення актуальних психолого-управлінських завдань:

- відбір персоналу в організації[12; 21];
- забезпечення успішної адаптації персоналу організації [1];
- формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників [11; 15; 22];
- попередження та розв'язання конфліктів в організації [22];
- формування лідерських якостей керівників [19; 21];
- формування "управлінської команди"[14];
- введення змін в організації [20];
- формування корпоративної культури [9] та ін.

Позитивно оцінюючи появу спеціалізованої літератури з питань проведення соціально-психологічного тренінгу, зазначимо, що проблема розробки змісту соціально-психологічних тренінгів, зокрема на матеріалі діяльності вітчизняних організацій, знаходиться, все ж таки, на першому етапі своєї розробки. У зв'язку з цим авторами посібника *було розроблено або адаптовано ряд соціально-психологічних тренінгів*, про які буде йти мова у *другій частині книги* у процесі аналізу різних технологій діяльності організаційних психологів.

Слід зазначити, що *послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є жорстко визначеною*. В одних випадках аналіз певної проблеми теми може розпочинатися з проблемної лекції, де висвітлювались основні теоретичні питання, а закріплюватися матеріал може за допомогою ділових ігор, тренінгів тощо. В інших випадках "стартом" для розгляду теми може стати психологічний практикум, під час проведення якого слухачі можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками їх діяльності, а потім детально розглянути ці характеристики на проблемній лекції. Розгляд теми може розпочинатися і проведенням "мозкового штурму", в ході якого слухачі могли назвати цілий ряд певних особливостей управлінської та професійної діяльності, які в процесі подальшої лекції могли систематизуватися та детально висвітлюватися. Слід зазначити також, що

проблемно-пошукові методи навчання, як основні, можуть доповнюватися і інформаційно-репродуктивними методами, наприклад, при ознайомленні слухачів з дуже важливою інформацією, фактами, цифрами. Застосування певної системи та послідовності методів та форм проведення занять визначається конкретною темою заняття, особливостями аудиторії та певною навчальною ситуацією.

Конкретне використання наведених вище різних видів інтерактивних технік буде представлено у *другій частині книги* при розкритті змісту конкретних технологій роботи організаційних психологів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. **Алиева М.А., Гришанович Т.В., Лобанова Л.В., Травникова Н.Г., Трошихина Е.Г.** Тренинг развития жизненных целей (программа психологического содействия успешной адаптации) / Под ред. Е.Г.Трошихиной.- СПб: Речь, 2002.-216 с.
2. **Бурнард Ф.** Тренинг навыков консультирования.- СПб: Питер, 2002.- 256 с.
3. Деловая (управленческая) игра как метод подготовки и повышения квалификации директоров средних школ: Метод. рек-ции /Сост. Н.И.Мицкевич.- Минск: Народна просвета, 1985.-58 с.
4. **Емельянов Ю.Н.** Активное социально-психологическое обучение. - Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1985. - 167 с.
5. **Карамушка Л.М.** Ділова гра // Словник-довідник термінів з конфліктології.- Київ-Чернівці, 1995.- С.66-67.
6. **Карамушка Л.М.** Рольова гра //Словник-довідник термінів з конфліктології.- Київ-Чернівці, 1995.-С.244-245
7. **Карамушка Л.М.** Психологія управління закладами середньої освіти.- К.: Ніка-центр, 2000.-332 с.

8.Карамушка Л.М., Малигіна М.П. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій //Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002, частина 6. – С.275-284.

9.Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я.: Науч.-практ пособие.- М.: Дело, 2000.- 224 с.

10.Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры.- Новосибирск: Наука, Сибирск. отд-ние, 1989.-272 с.

11.Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства.- СПб: Питер, 2001.- 320 с.

12.Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекрутменте.- СПб: Питер, 2002. - 224 с.

13.Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг.- 3-е изд., исправл. и дополн.- М.: Изд-во "Совершенство", 1998. - 208 с.

14.Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров.- СПб: Питер, 2002.-160 с.

15.Петрова Н. Тренинг для победителя: Самомеджмент эпохи Интернет.-СПб: Речь, 2002. - 216 с.

16.Практикум по социально-психологическому тренингу. - 3-е изд., испр. и доп. / **Под ред. Б.Д.Парыгина.**- СПб: Изд-во Михайлова В.А.- 2000.- С.25-47.

17.Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю.Хрящевой. - СПб: "Ювента", 1999.- 256 с.

18.ПугачевВ.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов.- М.: Аспект Пресс, 2001.- 285 с.

19.Стаут С. Управленческий тренинг.- СПб: Питер, 2002.- 256 с.

20.Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.

21. **Тарасов В.К.** Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров, -Л.: Машиностроение, Ленинградск. отд-ние, 1989. - 368 с.

22. **Шапиро Д. Конфликт и общение:** Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов: Пер с англ. - Кишинэу: Изд-во "ARC", 1997.-320с.

Розділ 7. РОЛЬ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ У РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

7.1.Поняття про психолого-організаційне консультування та його роль в реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів.

7.2.Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування.

7.3.Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.

7.4.Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.

7.1. Поняття про психолого-організаційне консультування та його роль в реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів

Важливу роль у реалізації технологічного підходу у роботі організаційних психологів відіграє психолого-організаційне консультування. Аналіз змісту психолого-організаційного консультування, дає можливість висловити ряд положень стосовно його змісту:

1.Психолого-організаційне консультування є похідним від більш загального виду діяльності "**консультування**", під яким розуміють будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури задачі або серії задач, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим людям, які відповідають за це [13].

2.**Психолого-організаційне консультування** слід розуміти як *метод вдосконалення соціальної практики*, основне призначення якого полягає в допомозі організаціям, менеджерам та персоналу організацій вдосконалювати практику управління організаціями, підвищувати ефективність діяльності

організації в цілому та індивідуальну ефективність (професійну та особистісну) кожного менеджера та працівника організації.

3.Психолого-організаційне консультування є також *видом професійної діяльності*, що здійснюється окремими особами та консультаційними фірмами і потребує спеціальної глибокої та серйозної підготовки фахівців, які проводять це консультування.

Слід зазначити, що за своєю сутністю психолого-організаційне консультування є, з однієї сторони, видом консультування, пов'язаного з управліннями організаціями а з іншої, спеціальним видом психологічного консультування. У зв'язку з цим у процесі здійснення психолого-організаційного консультування необхідно чітко враховувати його **особливості**, порівняно з іншими видами психологічного консультування.

Психолого-організаційне консультування, на нашу думку, відрізняється від інших видів психологічного консультування за *такими показниками*:

1. За змістом:

а) пов'язаність з трудовою, професійною діяльністю людей, а не з їх приватним життям.

При цьому слід враховувати те, що всі види психологічного консультування можна, на наш погляд, розподілити на дві групи (*рис. 7.1*).

До першої групи належить консультування, яке стосується приватного життя особистості (групи). Сюди ж можна віднести індивідуальне та сімейне консультування.

Другу групу утворює консультування, яке стосується проблем професійної, трудової діяльності людей. До цієї групи входить консультування з проблем індивідуальної професійної діяльності (вибір професії, професійне становлення, адаптація до професії, зміна професії тощо), а також консультування з проблем професійної діяльності та розвитку організації (психолого-організаційне консультування).

Коли ми говоримо про психолого-організаційне консультування, то можна стверджувати, що цей вид консультування належить до другої групи

консультування. Маючи свій певний самостійний зміст, він, звичайно, може бути зв'язаним і з іншими видами консультування.

2. За об'єктами впливу та аналізу:

- пов'язаність з діяльністю, насамперед, організацій, а також окремих груп людей, особистостей, які працюють в ній;
- наявність високого соціального статусу та рівня професійної підготовки і розвитку значної частини клієнтів (керівників організацій), порівняно із “середньостатистичними” клієнтами в інших сферах консультування.

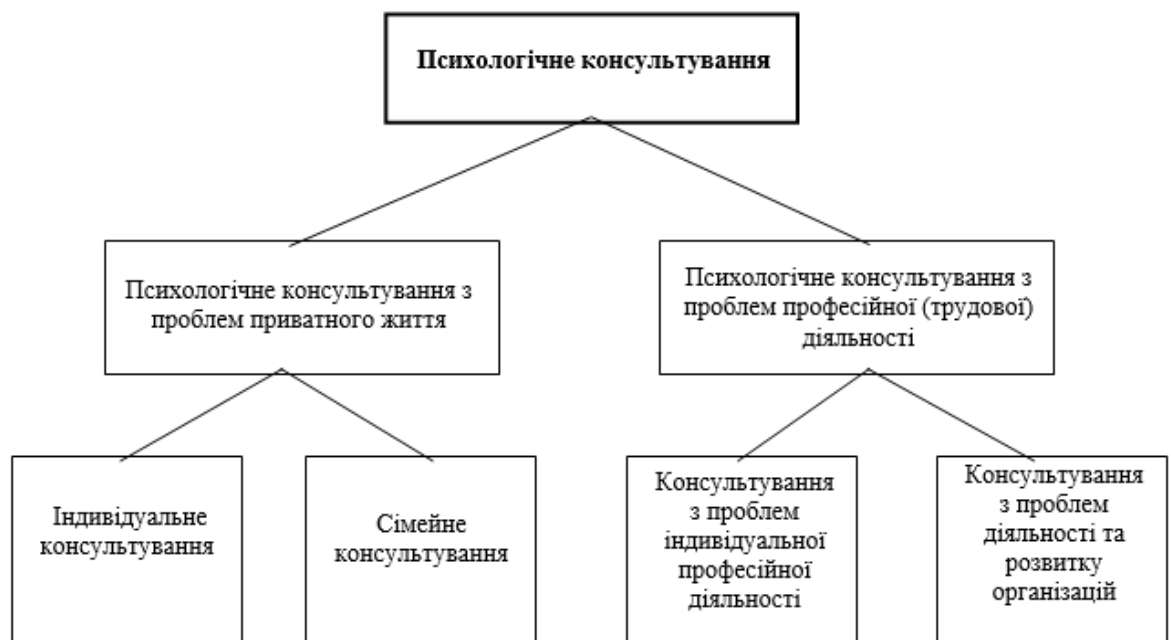


Рис. 7.1. Основні види психологічного консультування

3. За технологіями здійснення:

- необхідність аналізу складної системи показників, які характеризують діяльність організації (мета діяльності організації; її структура; технології; організаційне середовище; етап розвитку організації тощо) та забезпечення комплексності втручання при здійсненні консультативного впливу;
- наявність специфічних етапів консультування:

- розширеної діагностичної фази (з використанням методів спостереження, тестів, вивчення продуктів діяльності, документів тощо);
- наявність спеціального етапу моделювання організаційних процесів з метою розвитку організації тощо);
- використання не лише індивідуальних форм консультування, а й групових (групових і міжгрупових дискусій, ділових ігор, тренінгів тощо);
- підвищення вимог до дотримання психологом етичних норм діяльності та правил конфіденційності, оскільки, на відміну від індивідуального та сімейного консультування (де психолог здебільшого працює на “чужій” території, наприклад, в консультпункті), при психолого-організаційному консультуванні психолог довгий час знаходиться безпосередньо в організації, і від його поведінки значно залежить, з одного боку, як збереження авторитету керівника, так, і з іншого боку, гарантія роботи для працівників, попередження виникнення напруженості між адміністрацією та персоналом, міжособистісних конфліктів між працівниками.

Виходячи з аналізу основних підсистем організації [1], можна говорити про те, що психолого-організаційне консультування може проявлятися у наданні консультантом допомоги у функціонуванні всіх основних структурних підсистем, які прийнято виділяти в організації:

- *цілі та завдання організації;*
- *структура організації;*
- *людські ресурси (менеджери та персонал);*
- *технологія та методи діяльності організації.*

При цьому слід зазначити, що *основні види психолого-організаційного консультування* можна підрозділити, на наш погляд, на *дві основні групи*. (Див. рис.7.2.)

Першу групу складають види психолого-організаційного консультування, які **стосуються безпосередньо діяльності організації**.

Сюди відносяться види консультування, які стосуються:

- визначення цілей та завдань організації, стратегії її розвитку;
- обґрунтування та оптимізації структури організації;
- вибір технологій та методів діяльності організації.

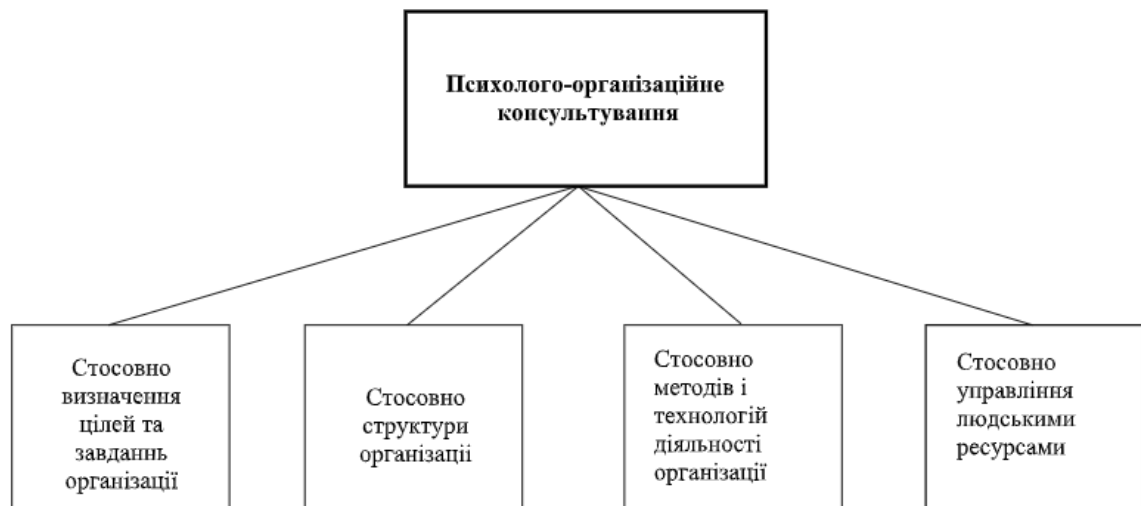


Рис.7.2 .Основні види психолого-організаційного консультування

До другої групи відноситься консультування з проблем управління людськими ресурсами. Цей вид консультування доцільно називати як **консультування з проблем управління персоналом**. Зазначений вид консультування реалізує консультаційні послуги при вирішенні таких питань:

- планування людських ресурсів;
- відбір менеджерів та персоналу організацій;
- формування управлінської та виконавської команди в організації;
- адаптація менеджерів та персоналу організацій;
- забезпечення позитивної мотивації менеджерів та персоналу організацій,
- створення умов для задоволення працею менеджерів та персоналу організацій;
- розвиток професійної кар'єри менеджерів та персоналу організацій;

- попередження та подолання професійного стресу та синдрому “професійного вигорання” у менеджерів та персоналу організацій та ін.

Слід підкреслити, що даний вид консультування є найбільш **"психологічним"** за своєю сутністю. Це обумовлено, на наш погляд, такими причинами:

- основним об'єктом аналізу та впливу у процесі його здійснення виступає не технічна сторона і відповідні матеріально-економічні ресурси, як це спостерігається здебільшого при інших видах консультування, а "людський фактор", тобто конкретні люди або групи людей, що характеризуються своїми неповторними індивідуально-психологічними особливостями, які значно впливають на ефективність управління;
- методи впливу, які використовує консультант при реалізації цього виду консультування також носять специфічний характер: пов'язані із впливом, насамперед, на психіку людей (їх потреби, мотиви, цінності, здібності, особливості характеру та темпераменту тощо), а не з вирішенням технічних завдань. Наприклад, методи, які мають відношення до збільшення економічних ресурсів, введення нових виробничих фондів;
- здійснювати такий вид консультування мають спеціально підготовлені фахівці - психологи-консультанти.

Разом з тим, слід враховувати те, що *певне "психологічне навантаження"* несуть і інші види психолого-організаційного консультування, які стосуються функціонування інших структурних підсистем діяльності організації:

- цілей та завдань організації (оскільки вони нерозривно можуть бути пов'язані з потребами та мотивами діяльності окремих особистостей, передусім керівництва);

- структури організації (оскільки вона теж може мати відношення до спрямованості особистості керівників);
- технологій та методів (оскільки серед методів, що забезпечують функціонування та розвиток організації значне місце відводиться методам керівництва, які є "психологічними" за своєю сутністю).

Але, водночас, підкреслимо, що найбільш "рельєфно" психологічний зріз організаційного консультування простежується на рівні консультування, яке стосується провідної підсистеми будь-якої організації - людей.

Реалізація ефективного психолого-організаційного консультування в організації передбачає впровадження певної **моделі психолого-організаційного консультування**. Аналіз психологічної літератури, а також власний досвід автора щодо здійснення такого виду консультування в організаціях, дає підстави стверджувати, що така модель, на наш погляд, повинна включати наступні основні компоненти [4]:

1. Мотиваційний компонент - визначення рівня наявності мотивації керівників та персоналу організацій щодо психолого-організаційного консультування та формування у них вираженої позитивної мотивації стосовно отримання такого виду допомоги.

2. Когнітивно-смісловий компонент - психологічний аналіз основних запитів керівників та персоналу організацій щодо здійснення психолого-організаційного консультування практичними психологами (у відповідності з виділеними основними критеріями).

3. Операційно-технологічний компонент – обґрунтування доцільності використання організаційними психологами різних стратегій, методів та форм психолого-організаційного консультування, введення його основних етапів у залежності від специфіки запитів керівників.

4. Особистісний компонент - визначення основних професійно-особистісних якостей організаційного психолога, необхідних для здійснення ефективного психолого-організаційного консультування.

5. *Організаційний компонент* - аналіз використання практичними психологами можливих організаційних форм психолого-організаційного консультування керівників у залежності від типу організації, виду запиту тощо.

Психолого-організаційне консультування відіграє важливу роль у реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів, яка проявляється в тому, що:

1. Психолого-організаційне консультування пов'язано, насамперед, з корекційно-розвивальним компонентом технології, тобто найбільш складним, і завершальним компонентом технології. Тобто можна говорити про те, що успішність його здійснення, напевне, в найбільшій мірі буде впливати на ефективність впровадження технології в цілому.

2. Психолого-організаційне консультування дає можливість реалізувати декілька стратегій реалізації корекційно-розвивального компоненту технології: а) навчальну (наприклад, формування психологічної культури менеджерів та персоналу з певних питань життєдіяльності організації) або процесуальну (наприклад, психологічне забезпечення лонгітюдного процесу введення змін в організацію); б) індивідуальну (при роботі з конкретними менеджерами або працівниками) або групову (при роботі з командою) форму консультування. Варіативність цих стратегій дає можливість впроваджувати корекційно-розвивальний компонент досить гнучко, залежно від конкретних потреб організації та конкретних людей.

Далі розглянемо кожну із складових загальної моделі психолого-організаційного консультування.

7.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування

Вивчення реального управлінського досвіду показує, що мотивація менеджерів та персоналу організацій щодо отримання психологічної допомоги з проблеми діяльності та розвитку організації, *не є досить вираженою*. Прояви такої мотивації спостерігаються лише в певній частини менеджерів та працівників:

- яка через високий творчий потенціал виявляє значний рівень загальної управлінської, професійної та психологічної культури, та, відповідно, потреб в самопізнанні, самоаналізі та самовдосконаленні своїх професійних та особистісних якостей;
- яка пройшла спеціальну психологічну перепідготовку на курсах, семінарах, тренінгах, яка виступила певним “каталізатором” щодо актуалізації такої мотивації;
- яка орієнтована на впровадження сучасних та інноваційних підходів в організаціях, і розуміє значущість психологічної готовності менеджерів та персоналу до здійснення діяльності;
- яка зустрілася з реальними “кризовими” ситуаціями в процесі виконання діяльності, і якій використання психолого-управлінських знань допомогло розв'язати ті чи інші проблеми тощо.

Разом з тим, аналіз досвіду доводить, що серед значної частини керівників та працівників організацій така мотивація представлена досить таки на низькому рівні або ж відсутня зовсім.

До *основних причин*, які зумовлюють наявність такої ситуації, можна, на наш погляд, віднести такі:

- *соціально-економічні причини* (низький соціально-економічний розвиток суспільства; примат економічних проблем над духовно-психологічними; орієнтація значної кількості населення на “виживання” будь-якими можливими засобами, які досить часто

передбачають ігнорування (свідомо чи несвідомо, повністю або частково) психологічних особливостей людської життєдіяльності);

- *психологічні причини* (низький рівень психологічної культури в суспільстві; недостатня орієнтація суспільної свідомості в цілому на необхідність психологічного забезпечення життєдіяльності людей та психологічного захисту особистості, відсутність розгалуженої мережі психологічних служб у різних соціальних галузях; відсутність достатньо кваліфікованих спеціалістів-психологів з проблем практичної психології управління організаціями тощо).

Виходячи з аналізу зазначених причин, до **основних умов формування позитивної мотивації менеджерів та персоналу організацій щодо психолого-організаційного консультування** можна, на наш погляд, віднести такі:

- психологічна просвіта менеджерів та персоналу організацій та розкриття можливостей психології, і, зокрема, в оптимізації діяльності організації (шляхом проведення спеціальних семінарів, тренінгів з різних проблем організаційної психології);
- створення розвиваючого психологічного середовища в організаціях, яке сприяє “актуалізації” потреби в психологічних знаннях та їх практичному використанні в процесі менеджерської та трудової діяльності;
- розкриття можливостей психологічних служб у психологічному забезпеченні діяльності та розвитку організації;
- спеціальна підготовка фахівців у сфері організаційної психології тощо.

7.3. Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування

Аналіз **когнітивно-сміслового компоненту психолого-управлінського консультування**, тобто “реальних” запитів керівників та працівників організацій, дає можливість говорити про те, що типологію їх запитів можна здійснювати за *такими основними критеріями*:

- *суб'єкт запиту;*
- *зміст проблеми;*
- *ступінь актуалізації та осмислення запиту;*
- *надання певного виду психологічної допомоги;*
- *міра складності проблеми;*
- *ступінь екстремальності проблеми та ін.*

Щодо **першого критерію (суб'єкту запиту)**, то можна сказати, що такі питання можуть надходити *від різних категорій працівників організацій*:

- від керівників організації або “управлінської команди” в цілому - стосовно тієї чи іншої проблеми управління, наприклад, пов'язаної з вибором найбільш адекватного стилю управлінської діяльності в конкретній управлінській ситуації або відпрацювання більш ефективних способів взаємодії в “управлінській команді”);
- від персоналу організації (наприклад, стосовно певних психологічних утруднень, які виникають у них при взаємодії один з одним, при виникненні різного роду стресових ситуацій тощо).

Щодо **другого критерію (зміст проблеми)**, то тут диференціація запитів може здійснюватися, насамперед, у відповідності із різними психолого-організаційними проблемами, які можуть виникати в організації. Наприклад, стосовно психологічної готовності менеджерів до управління, такі компоненти можуть класифікуватися за різними критеріями.

По-перше, вони можуть стосуватися як першого (планування, організація та контроль діяльності організацій), так і до другого рівня аналізу управління (прийняття управлінського рішення, вплив на людей, врахування потреб, мотивів, інтересів персоналу, спілкування, попередження конфліктів тощо) [2]. Тобто, запити можуть стосуватися досить широкого кола проблем, виходячи із двох значень змісту психологічної готовності: а) *широкого* (коли мова йтиме про готовність керівників до здійснення управління організаціями в цілому, тобто їх здатність забезпечувати реалізацію, як першого, так і другого рівнів управління); б) *вузького* (коли акцентується увага на готовності керівників забезпечувати власне психологічний аспект управління організаціями).

По-друге, коли мова йде про власне психологічну готовність до управління, то запити можуть стосуватися основних компонентів психологічної готовності (мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний). Наприклад, запит щодо мотиваційного компоненту готовності може стосуватися недостатнього прояву мотивації керівника до здійснення управлінської діяльності, або ж незбалансованості різного виду мотивів (наприклад, переважання мотивів зовнішньої привабливості управлінської діяльності над іншими видами мотивів - соціальними, власне управлінськими тощо). Запит щодо змісту когнітивного компоненту готовності може стосуватися необхідності розширення або поповнення тих чи інших знань з організаційної психології. Запит щодо змісту операційного компоненту може відображати необхідність надання психологічної допомоги керівнику в здійсненні, наприклад, прогностичних або контролюючих умінь та навичок. А запит щодо змісту особистісного компоненту може відображати, наприклад, потребу керівника в корекції своїх особистісних характеристик, які стосуються, наприклад, взаємодії з працівниками (проявів гуманістичності або, навпаки, більшої вимогливості).

Стосовно **третього критерію (ступінь актуалізації та осмислення запиту)**, то тут слід сказати, що менеджери або працівники можуть звертатися

з чітко визначеним запитом (скажімо, стосовно визначення шляхів формування “управлінської команди”) або запитом “розмитим”, не до кінця осмисленим і визначеним (наприклад, щодо загального підвищення успішності діяльності організації, введення “чогось нового, сучасного”).

Щодо **четвертого критерію (надання менеджерам або персоналу певного виду психологічної допомоги)**, то така допомога може виявлятися на двох рівнях:

- інформаційному (отримання певної інформації з тих чи інших психолого-організаційних питань, наприклад, особливостей використання керівником позитивної чи негативної стратегії формування мотивації працівників до виконання діяльності);
- на практично-дієвому рівні (наприклад, проведення діагностування з метою визначення стилю управлінської або професійної діяльності; проведення психологічної експертизи щодо ефективності прийняття групових управлінських рішень; проведення соціально-психологічного тренінгу стосовно подолання комунікативних бар'єрів у процесі спілкування тощо).

За **п'ятим критерієм (“ступінь складності проблеми”)** запити можуть розподілятися на:

- запити-завдання (наприклад, провести діагностику основних мотивів управлінської діяльності та визначити шляхи їх врахування);
- запити-проблеми (наприклад, запит стосовно введення певних організаційних змін у зв'язку з трансформацією типу організації).

І за **шостим критерієм (“ступінь екстремальності проблеми”)** запити можуть розподілятися на дві основні групи. До першої групи належать запити, які стосуються тих чи інших проблем менеджерської або трудової діяльності, які пов'язані із нормальними, стабільними умовами життєдіяльності організації і самого керівника (наприклад, запит щодо необхідності та можливих шляхів підвищення рівня рефлексії в процесі діяльності, адекватного визначення своїх “реальних” та “потенційних” професійних

можливостей тощо). Другу ж групу складають запити, які стосуються надання психологічної допомоги менеджерам або працівникам в умовах екстремальних, стресових ситуацій (прихованого чи відкритого конфлікту керівника з колективом або з окремими працівниками, проблем особисто-сімейного життя тощо).

Операційний компонент моделі психолого-організаційного консультування пов'язаний, насамперед, з визначенням основних етапів здійснення такого консультування, вибором адекватних стратегій та методів консультування.

Щодо **основних етапів консультування**, то їх, на наш погляд, можна представити таким чином:

1 етап - формування потреби у менеджерів та персоналу організацій у зверненні за допомогою до консультанта (співвідноситься з мотиваційним компонентом моделі);

2 етап - аналіз, уточнення та формування замовлення на консультування (співвідноситься з когнітивно-смісловим компонентом моделі);

3 етап - етап здійснення власне психолого-організаційного консультування (співвідноситься з операційно-технологічним компонентом моделі);

4 етап - оцінка результативності консультування.

Зміст першого та другого етапів у загальному вигляді представлений вище, тому зупинимося, хоча б коротко, на змісті *третього етапу*. Слід сказати, насамперед, що цей етап включає *такі підетапи*:

- а) аналіз та уточнення основних проблем, які потребують розв'язання;
- б) вибір стратегії консультування та здійснення консультативного впливу;
- в) моделювання та підтримання психолого-організаційних процесів з метою розвитку організації (менеджерів, персоналу).

Реалізація зазначених етапів передбачає вибір необхідних стратегій та індивідуальних і групових методів консультування.

Щодо **першого підетапу**, то тут основними методами виступають *діагностичні методи*. До них можна віднести: а) проведення інтерв'ю з керівником та працівниками; б) використання тестових методик для вивчення особливостей управлінської або професійної діяльності (наприклад, методики для вивчення: загальної психологічної готовності керівника до управління; творчого потенціалу менеджерів та персоналу; орієнтації на адміністративні чи лідерські якості; орієнтація на себе, на справу та на людей тощо); в) використання тестових методик для вивчення індивідуально-психологічних особливостей менеджерів та працівників (наприклад, тест Кеттела та ін.); г) використання тестових методів для вивчення особливостей оцінки діяльності керівника працівниками та психологічних проблем, які існують у колективі (методика для вивчення стилю керівництва, методика для вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, соціометрія тощо) [5; 6; 7;11; 12].

На **другому підетапі** важливим є вибір *адекватної стратегії консультування* [1; 3], що має базуватися, на наш погляд, на врахуванні таких параметрів: а) від кого надійшло замовлення (хто є суб'єктом запиту); б) аналіз змісту проблеми, яку необхідно розв'язати; в) “соціального” замовлення та фінансово-організаційних можливостей суб'єкту запиту (чого він прагне досягнути в результаті консультування та якими володіє фінансово-матеріальними можливостями); г) організаційного статусу психолога (чи він працює безпосередньо в організації, чи поза її межами) та професійних можливостей психолога (чи володіє він конкретними технологіями, методами тощо). Реалізація тієї чи іншої стратегії консультування тісно пов'язана з використанням *індивідуальних та групових методів навчання та консультування*.

Наприклад, стосовно замовлення, яке надійшло від “управлінської команди” організації і стосується когнітивного та операційного компоненту психологічної готовності, адекватною, на наш погляд, буде **стратегія навчання**, яка буде полягати в тому, що психолог може провести цикл семінарів-тренінгів щодо розкриття змісту тих чи інших проблем, які існують

в організації (за допомогою такої *індивідуальної форми навчання* як проблемні лекції) та відпрацювання певних управлінських умінь та навичок, які стосуватимуться, наприклад, оптимізації адекватної взаємодії членів команди між собою (за допомогою *групових форм навчання* - соціально-психологічний тренінг, відеотренінг, рольові та ділові ігри тощо). Це може провести як психолог, що працює в організації, так і психолог, що працює за її межами. При цьому використання тих чи інших методів навчання, наприклад, відеотренінгу, буде обумовлено певними технічними можливостями організації, наприклад, пов'язаними з наявністю відеотехніки.

Стосовно іншої проблеми, яка надійшла, наприклад, від керівника організації щодо можливих шляхів оптимізації його стилю керівництва, адекватною буде ***стратегія спеціаліста***, коли психолог, який працює в організації або за її межами, може провести необхідне обстеження самого керівника та колективу, установити певні закономірності в оцінці стилю (скажімо, виявити можливе розходження між думкою самого керівника про свій стиль та думкою колективу) та спільно з керівником проаналізувати існуючі проблеми та визначити можливі шляхи їх розв'язання. Основним методом консультування тут буде *індивідуальна консультаційна бесіда* [7; 8].

Коли ж від менеджерів та персоналу надійшло замовлення стосовно введення певних інновацій в організації (введення нових інформаційних технологій, впровадження нових форм управлінської діяльності, формування позитивної мотивації працівників стосовно нововведень тощо), а організація має свого досвідченого психолога або ж може запросити на досить довгий час психолога-консультанта з незалежного консультативного центру та профінансувати його діяльність, то доцільною буде ***процесуальна стратегія***. Особливість цієї стратегії буде полягати в тому, що психолог буде в складі “управлінської команди” або в процесі індивідуальної роботи з керівником/працівниками повсякчас сприяти осмисленню найбільш пріоритетних завдань на кожному із підетапів, аналізувати особливості “просування” організації вперед при вирішенні тих чи інших завдань,

визначати проблеми, які існують при цьому, та фактори, які блокують цей рух тощо. Така стратегія, яка базується на *поєднанні як індивідуальних, так і групових методів консультування*, передбачає високий рівень кваліфікації психолога, особливого дотримання ним правил конфіденційності, а також наявність психологічної сумісності між керівником та психологом.

Слід сказати, що фактично вибір та здійснення процесуальної стратегії пов'язаний з третім підетапом - **моделюванням та підтриманням психолого-організаційних процесів з метою розвитку організації (керівника).**

Що стосується четвертого етапу (оцінки результативності консультування), то він пов'язаний з визначенням ступеня досягнення в процесі консультування основних його цілей. .

7.4. Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування

Особистісний компонент психолого-організаційного консультування передбачає наявність у психолога глибоких знань із загальних проблем організаційної психології. Бажаним є наявність певного управлінського досвіду. Думається, що таке консультування має здійснювати консультант-універсал [9; 10], тобто такий, який є спеціалістом з широкого, а не з вузького кола психолого-організаційних проблем. Обов'язковим є також дотримання правил конфіденційності, необхідність в якому, як уже зазначалось, в психолого-управлінському консультуванні є більш виражена, ніж при індивідуальному консультуванні. Важливим є дотримання психологом стратегії партнерства та створення умов для професійного та особистісного розвитку та самореалізації кожного із працівників організацій.

Основні організаційні форми психолого-організаційного консультування (**організаційний компонент**) можуть бути виділені, на наш погляд, за двома критеріями:

- територіально-організаційна підпорядкованість психологів;
- професійно-кількісний склад консультантів.

За першим критерієм (територіально-організаційна підпорядкованість психологів) можуть бути виділені такі організаційні форми психолого-організаційного консультування:

- консультування, яке здійснюється психологом, що працює безпосередньо в організації ;
- консультування, яке проводиться психологом, який працює за межами організації (в консультаційних агенціях, бюро тощо).

“Внутрішньо-організаційне” психологічне консультування має, на наш погляд, такі *переваги*:

- конкретне знання психологом проблем організації та індивідуально-психологічних особливостей клієнта;
- можливість системного вивчення проблем ;
- використання процесуальної стратегії консультування тощо.

Разом з тим, *“внутрішньо-організаційне” консультування* має і певні *недоліки*:

- підпорядкованість штатного психолога керівнику;
- його матеріальна залежність від адміністрації;
- необхідність підтримування постійного психологічного контакту з працівниками та керівниками організації тощо.

До *переваг “зовнішнього” консультування*, на наш погляд, належать:

- незалежність від керівництва організації;
- більш об'єктивна оцінка ("погляд із сторони");
- наявність досвіду роботи з іншими організаціями тощо.

Недоліки такого виду консультування:

- територіальна віддаленість консультпунктів;
- недостатнє знання конкретних проблем організації;

- наявність феномену "тимчасового", "чужого" спеціаліста, який особливо не зацікавлений в діяльності організації тощо.

До основних організаційних форм психолого-управлінського консультування, які виділені за **другим критерієм (кількісно-професійним складом консультантів)** можна віднести:

- індивідуальне консультування (здійснюється одним консультантом);
- діадне консультування (здійснюється двома консультантами, які можуть бути спеціалістами з різних аспектів проблеми, наприклад, консультант з проблем управління і власне психолог);
- "консультування командою" (здійснюється групою консультантів, які виконують певні функції).

Виконуючи ті чи інші професійні завдання, психолог-консультант повинен враховувати переваги та недоліки тих чи інших організаційно-функціональних моделей.

Так, до *переваг "індивідуальної"* моделі відноситься:

- самотійність психолога у визначенні психологічної проблеми;
- незалежність у виборі методів та способів надання психологічної допомоги;
- відносна швидкість розв'язання професійних завдань;
- відсутність "небажаних свідків" при здійсненні тих чи інших професійних помилок тощо

До *недоліків "індивідуальної"* форми роботи можна віднести:

- однобічний, і часом навіть стереотипний, підхід при визначенні та розв'язанні психологічної проблеми;
- відсутність професійного спілкування, що може негативно позначитись на визначення змісту проблеми ("бачення лише свого аспекту"), виборі методів та форм надання психологічної допомоги;
- відсутність можливості виправити помилки вже у процесі розв'язання професійного завдання, а не після його закінчення тощо.

Серед переваг *"діадної"* та *"командної"* моделей слід зазначити:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників професійної взаємодії при визначенні та розв'язанні тих чи інших психологічних проблем;
- наявність професійного спілкування, що дає можливість всестороннє підійти до визначенні змісту проблеми ("можливість побачити всі її аспекти, над якими навіть не спеціалізуєшся"), вибору методів та форм надання психологічної допомоги;
- можливість вчасно скоригувати помилки, уже в процесі розв'язання професійного завдання, а не після його закінчення тощо.

Разом з тим, *"діадна"* та *"командна"* моделі мають свої недоліки:

- можливість виникнення комунікативних бар'єрів у процесі взаємодії (професійних, психологічної несумісності тощо);
- необхідність вироблення єдиного професійно-сміслового тезаурусу;
- необхідність оволодіння навичками ефективної сумісної діяльності тощо.

Використання тих чи інших організаційних форм консультування залежить від конкретних психолого-управлінських проблем та специфіки діяльності психологічної служби в конкретній організації.

Впровадження зазначеної моделі психолого-організаційного консультування може сприяти, на наш погляд, більш успішному розв'язанню психолого-управлінських проблем і, відповідно, підвищенню ефективності управління організаціями.

Щодо визначення **ефективності психолого-організаційного консультування**, то його можна визначити як міру досягнення в процесі консультування основних цілей консультування.

У процесі аналізу проблеми нами була розроблена та апробована **система критеріїв ефективності психолого-організаційного консультування**, яка включає такі критерії:

- на рівні клієнта;
- на рівні консультанта [2; 4],

В свою чергу, критерії психолого-організаційного консультування **на рівні клієнта** можна розподілити на критерії:

- на рівні консультування персоналу (керівника-працівників);
- на рівні консультування організації.

Основні критерії ефективності консультативного процесу на рівні клієнта: *(при консультуванні персоналу)* складають:

- мотивація до здійснення діяльності та розвитку;
- професійна компетентність та ефективність здійснення діяльності;
- міжособистісні стосунки;
- емоційне самопочуття;
- ціннісні орієнтації тощо.

До основних критеріїв ефективності консультативного процесу на рівні клієнта *(при консультуванні організації)* належать:

- мотивація до здійснення ефективної діяльності та організаційного розвитку;
- ефективність діяльності (організаційна структура; прийняття управлінських рішень; реальні результати діяльності);
- соціально-психологічний клімат;
- емоційне самопочуття;
- цінності, установки, норми поведінки (організаційна культура) тощо.

До групи основних критеріїв ефективності консультативного процесу **на рівні консультанта** належать:

- підвищення загальної компетентності;
- вдосконалення в оволодінні конкретними техніками;
- особистісне зростання тощо.

Для вимірювання зазначених критеріїв була визначена система спеціальних **методів**, яка включає групи методів для вимірювання показників:

- на рівні персоналу та організації;
- об'єктивні та суб'єктивні;
- кількісні та якісні.

До *методів вивчення ефективності консультування організації* можна віднести: а) методи вивчення образу організації (методика Р.Лейкерта “Профіль організаційних характеристик”) та методи вивчення організаційних парадигм (“Шкали організаційних парадигм Л.Константина); б) методи активного соціального навчання (соціально-психологічні тренінги; ситуаційно-рольові ігри; мозкові штурми; креативні групи; фокус-групи; групи конфліктів тощо) [2; 4].

Група *методів вивчення ефективності діяльності персоналу* включає: а) спостереження; б) вивчення документів; в) опитування (інтерв'ю; глибинне інтерв'ю; анкетування); г) соціометрія; рейтинг; д) самоаналіз, самозвіт; е) тестування тощо [2; 4].

Важливим при вимірюванні ефективності психолого-організаційного консультування є поєднання об'єктивних та суб'єктивних, кількісних та якісних методів при вивченні ефективності консультативного процесу

Список використаної й рекомендованої літератури

- 1. Алексеев А., Пигалов В.** Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.- 144 с.
- 2. Карамушка Л.М.** Психологія управління закладами середньої освіти.- К.: Ніка-центр, 2000.-332 с.
- 3. Кузьмин И.** Психотехнологии и эффективный менеджмент.-М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.- 192 с.
- 4. Основи психолого-управлінського консультування: Навч. посібник/За наук. ред.Л.М.Карамушки.-К.: МАУП, 2002.- 136 с.**
- 5. Почебут Л.Г., Чикер В.А.** Организационная социальная психология: Учебное пособие.-СПб:Изд-во "Речь", 2000.-298 с.

6. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред **Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова.**- СПб: Речь, 2001.- 448 с.

7. Советы психолога менеджеру: Учебное пособие / Под ред. М.К.Тутушкиной. - СПб: СПб ГАСУ, 1994. - 195 с.

8. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / Пер с англ.- М.: Независи. фирма "Класс", 1997.- 160 с.

9. Управленческое консультирование /Под ред. М.Кубра: Пер. с англ. - 2-е изд., перераб. - Т.1.-М: СП "Интерэксперт",1992. - 319с.

10. Управленческое консультирование / Под ред. М.Кубра: Пер. с англ. - 2-е изд., перераб. - Т.2.-М: СП "Интерэксперт".1992. - 350с.

11. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі.- К.: Лібра, 1998. - 270 с.

12. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научн.-практ. пособие. - К.: МАУП, 1999. - 400 с.

13. Steele F. Consulting for organizational change., Amberst, MA, University of Massachusetts Press, 1975, p. 3

ЧАСТИНА 2

ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ З МЕНЕДЖЕРАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПІДПРИЄМЦЯМИ

У другій частині посібника наведено *основні технології роботи організаційних психологів*, які можуть бути використані для розв’язання актуальних проблем, які виникають в роботі менеджерів та персоналу організацій: формування конкурентноздатної команди; розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів; прийняття менеджерами ефективних управлінських рішень, формування професійної етики менеджерів; профілактики та подолання комунікативних бар’єрів; запобігання та розв’язання організаційних конфліктів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; профілактики та подолання синдрому “професійного вигорання”; психологічного забезпечення ефективності підприємницької діяльності.

Кожна із технологій складається з трьох компонентів – *інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального*, що дає можливість забезпечити системне та оперативне вирішення організаційними психологами психологічних проблем в організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОЇ КОМАНДИ

- 1.1. *Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентноздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 1.2. *Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентноздатної команди (діагностичний компонент технології).*
- 1.3. *Система тренінгових занять для формування конкурентноздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології).*

1.1. Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентноздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз інформаційно-сміслового компоненту технології передбачає аналіз таких основних питань, які стосуються **сутності феномену „команда”**:

- *значущість командного підходу в управлінні сучасними організаціями;*
- *основні характеристики команди та її відмінність від робочої групи;*
- *особливості конкурентноздатної команди;*
- *міра орієнтації керівників та персоналу сучасних українських організацій на роботу в команді.*

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань.

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією із інноваційних форм управління є **управління командами**

(management teams), що обумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку в управлінні - *командного менеджменту* [28].

Про актуальність дослідження цієї проблеми зазначається також в працях як зарубіжних фахівців, так і фахівців з країн СНД. Так, зокрема, підкреслюється, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються перенести акцент своєї організаційної структури та політики з індивідуальних працівників на команди [16]. Також наголошується, що однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд [17].

Щодо *причин, що обумовлюють виникнення таких змін в управлінні*, то підкреслюється, що сьогодні "саме життя вчить" працювати в команді [3]. Тобто мова йде про те, що складність завдань, які в сучасних умовах виникають перед людьми, обумовлюють об'єднання людських ресурсів, необхідність їх згуртованості та взаємопідтримки при розв'язання різного роду професійних ситуацій. Автори підкреслюють, що сьогодні, наприклад, багато надзвичайних ситуацій та природних катаклізмів обумовлюють необхідність діяльності команд-рятувальників; міцний "командний дух" допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити свою організацію кращою серед кращих, вивести її вперед. При цьому звертається увага на те, що проблема "команд" є актуальною для будь-якого віку та виду діяльності і вона має великі організаційні ресурси, як в комерційній, так і некомерційній сфері [3].

Що стосується аналізу *специфіки діяльності команд в українських організаціях*, то наскільки нам відомо, практично відсутні спеціальні теоретичні та емпіричні розробки з цієї проблеми. Український книжковий ринок пропонує переважно перекладену російською мовою літературу, в якій представлені класичні та інноваційні зарубіжні підходи щодо визначення сутності феномену „команд” та шляхи забезпечення їх ефективності. На наш погляд, ці дослідження не завжди глибоко та системно відображають сутність означеної проблеми, а ефективні

технології формування команд не завжди можуть бути використані в “чистому вигляді” на практиці в умовах діяльності українських організацій. Тому, як нам здається, необхідно більш глибоко проаналізувати сутність феномену “конкурентноздатна команда”, тобто розібратися, що саме потрібно формувати, коли у керівника виникає ідея створити таку команду, а організаційному психологу поступає запит сприяти “впровадженню в життя” цієї ідеї.

Насамперед, зазначимо, що на сьогоднішній день феномен “команда” є дуже широкоживаним, і разом з тим, це поняття не має однозначного значення та потребує глибокого аналізу змісту. В цьому плані підтримуємо тезу Дж. Стюарта [16] про те, що застосування слова “команда”, породжує плутанину, адже воно часто використовується в різних смислах і в різних контекстах. Спробуємо внести певні уточнення в розуміння цього поняття.

Розпочнемо аналіз з того, що зазначимо, що більшість авторів, вказують на одну з найбільш загальних, “стартових” характеристик команди, а саме те, що команда являє собою *групу людей* [2; 11; 16; 29], або *робочу групу* [10].

З метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності, робочі групи можуть стати командами [10]. В процесі такого розвитку робочі групи мають набути ряд специфічних характеристик, за якими вони будуть відрізнятися від інших груп.

Нами в результаті аналізу літературних джерел і теоретичного аналізу проблеми, були виділені **ряд характеристик, які дають можливість відрізнити команди від інших груп**. До них нами віднесені характеристики, які стосуються:

1. *Визначення цілей діяльності команди.*
2. *Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.*
3. *Встановлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.*

Зазначимо, що ці та інші характеристики команди та шляхи досягнення нею конкурентноздатності уточнювались та поглиблювались авторами у результаті проведення протягом 2001-2004 р.р. спеціальних досліджень під час проведення тренінгів-семінарів з використанням різних інтерактивних технік (метод незакінчених речень, групові дискусії, “мозкові штурми”, метод творчих проєктів) [4; 5; 20] з керівниками та психологами організацій, які працюють в різних соціальних сферах.

Проаналізуємо основні характеристики команди.

Що стосується **визначення цілей діяльності команди**, то однією із істотних характеристик команди, яка виділяється більшістю авторів [2; 3; 7; 9; 10; 11; 16; 29], є наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і зовні), а також усвідомлюються ними.

У процесі проведених авторами розділу власних емпіричних досліджень авторами було показано, що *дуже суттєвим в розкритті сутності означеної характеристики команди є такі аспекти:*

- спільна ціль (або комплекс цілей) повинні не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні;
- спільна мета діяльності команди має тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

Якщо порівняти першу ознаку з аналогічною ознакою "звичайних" робочих груп, то можна говорити про те, що *"звичайна" робоча група характеризується такими ознаками:*

- наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей;
- формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні;
- "роз'єднаність", "розірваність" спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Щодо **принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей**, то аналізуючи позиції вітчизняних та зарубіжних авторів з цього питання [2; 3; 7; 9;

10; 11; 13; 16; 18; 29], а також доповнюючи та класифікуючи їх на основі власних досліджень, можна виділити такі основні принципи:

- спільна діяльність членів команди для досягнення спільної мети;
- результативність виконання завдання та діловитість спілкування;
- активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди;
- взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди;
- партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного;
- створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою);
- принцип довіри членів команди один до одного;
- принцип гуманізму та толерантності.

Важливим також в контексті порівняння принципів взаємодії членів команди, порівняно із "звичайними" робочими групами є також обґрунтування виділених авторами *таких важливих аспектів*.

По-перше, в команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, в той час, як в "звичайних" робочих групах вони здебільшого задаються "зовні" (наприклад, керівниками вищого рівня управління).

По-друге, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо-мотивовано, в той час, як в "звичайних" робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється "зовні" спеціальними санкціями.

По-третє, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, наряду із цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації, то в "звичайних" робочих групах акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

Що стосується *рольової структури команди*, позиції та функцій лідера, то на основі позицій, викладених у зарубіжній та вітчизняній літературі [2; 3; 9; 18; 29], а також власних досліджень авторів розділу можна визначити такі основні особливості команд, порівняно із "звичайними" робочими групами.

По-перше, ролі в команді задаються зсередини, із врахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та ін., в той час, як в "звичайних" робочих групах, ролі здебільшого задаються зовні.

По-друге, в команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в "звичайній" робочій групі вони здебільшого взаємодіють на формальній основі.

По-третє, в команді рольова ієрархія взагалі відсутня, або носить нескладний характер, в той час, як в "звичайній" робочій групі рольова ієрархія може мати виражений характер.

По-четверте, в команді керівник виступає лідером групи, а в "звичайній" робочій групі він переважно виконує формально-адміністративні функції.

В-п'ятих, команда має відкриту рольову структуру, але введення нових членів носить певною мірою обмежений характер, воно здійснюється з урахуванням, насамперед, відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо, в той час, як в "звичайній" робочій групі, в якій теж існує відкрита рольова структура, введення нових членів носить більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів.

Однією із важливих умов ефективної діяльності команди в сучасних умовах є досягнення нею конкурентноздатності. Адже як свідчить аналіз соціального та професійного досвіду, конкуренція нині пронизує всі сфери нашого життя [1; 14; 22; 23; 27].

З метою аналізу специфіки конкурентноздатності команди доцільним є, на наш погляд, аналіз питань, які стосуються сутності :

- *конкуренції;*
- *конкурентноздатності;*

- конкурентноздатної особистості;
- конкурентноздатної команди.

Слід, насамперед, зазначити, що поняття **“конкуренція”** походить від лат. *concurrenting* – змагання, суперництво – суперництво між окремими особами, які зацікавлені в досягненні певної мети кожний для себе [15]. А *конкурент* – від лат. *concurrere* – той, що біжить разом з кимсь.

Зазначимо, що в літературі існують *різні підходи до розуміння сутності “конкуренції”*:

- конкуренція - це змагання між людьми (індивідуальне або командне) за досягнення кращих результатів в будь-якої діяльності з метою отримати винагороди (додаткової вигоди, переваг, привілеїв) [7];
- рушійна сила розвитку суб’єктів та об’єктів управління, суспільства в цілому [8];
- двигун прогресу та гарант існування бізнесу [12].

Також підкреслюється, що конкуренція має *дві сторони однієї медалі: намагання перемогти, а з іншого боку – можливість для людей та організацій змінюватися, тобто це – стимул* [12]. Але це стане можливим, якщо відмовитися від першої позиції. Конкурентів потрібно зробити соратниками. Конкуренти потрібні, тому що вони співробітники.

Аналізуючи проблеми конкуренції та конкурентноздатності як сили, що є рушійною силою розвитку суспільства, **конкуренція** розуміється нами як процес, за допомогою якого люди отримують та передають знання; як суперництво старого з новим, з інноваціями. І хоч “конкурентів ми сприймаємо з роздратуванням, адже вони заважають нам спокійно жити” [8], ми сподіваємось, що *позитивне сприйняття поняття “конкуренція” буде сприяти формуванню потреби залишатися або ставати конкурентноздатною особистістю та сприяти тому, щоб організація, в якій ця особистість навчається, працює або буде працювати, була конкурентноздатною, тобто кращою серед кращих.*

Тобто, конкуренція не обов'язково має розумітися, як агресивна боротьба. На нашу думку, *конкуренція – цивілізована взаємодія особистостей (груп, організацій), яким не потрібно шукати суперників, для того, щоб бути першими. Конкурент, на наш погляд, це самодостатня людина (група, організація), яка просто на вищому рівні професіоналізму робить свою справу, або намагається цей рівень постійно підвищувати, і їй не потрібно когось “перемагати”, принижувати чи “обходити”, щоб доказати свою першість.*

Конкуренція має бути закономірним підсумком постійних та грамотних зусиль. *Досягнення перемоги залежить від “конкурентноздатності” товарів та послуг, і від того, на скільки вони кращі по відношенню до аналогічної продукції та послуг [14].*

Західні спеціалісти вважають, що **конкурентноздатність** – це здатність передбачати, оновлюватися та використовувати всі можливості для розвитку. Поряд з конкурентноздатністю товарів, послуг, можна говорити і про конкурентноздатну економіку, науку, культуру та про конкурентноздатну особистість [8].

Що стосується взагалі використання поняття “конкурентноздатність”, зазначимо, що в вітчизняній мовленнєвій практиці частіше зустрічається поняття “конкурентоспроможність”.

Так, наприклад, “конкурентоспроможність” по відношенню до товару або послуги означає їх здатність витримати конкуренцію, тобто бути вигідно реалізованими поряд з іншими або замість інших конкуруючих аналогічних товарів або послуг. Стосовно підприємства поняття “конкурентоспроможність” можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. А показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства – своєрідне дзеркало, в якому відображаються результати роботи практично всіх його служб і підрозділів, а також його реакція на зміни зовнішніх факторів. Особливо важливою є здатність підприємства оперативно

та адекватно реагувати на зміни в поведінці покупців, їх смаках та потребах [24; 25].

На нашу думку, введення та використання поняття “конкурентноздатність” по відношенню до живого суб’єкту є прийнятним саме тому, що складова цього поняття “здатність” є більше психологічним поняттям. Поняття “*спроможність*” сприймається, на нашу думку, більше як економічний термін, тому автори в подальшому використовуватимуть поняття “конкурентноздатність”.

Щодо визначення сутності конкурентноздатної особистості, то слід зазначити, що метою визначення ознак конкурентноздатної особистості, авторами розділу було проведено спеціальне дослідження. В результаті були визначені **якості конкурентноздатної особистості**.

На основі результатів опитування керівників організацій та практичних психологів, які приймали участь в тренінгах-семінарах, а також власного теоретичного аналізу проблеми, можна зробити висновок про те, що **конкурентноздатна особистість** - це особистість, яка:

- прагне постійно розвиватися;
- має своє власне професійне обличчя;
- легко адаптується;
- вміє себе презентувати;
- енергійна;
- толерантна;
- творча.

Серед інших важливих якостей були також названі:

- високий рівень домагань;
- порядність;
- конструктивний склад розуму;

Щодо конкурентноздатної команди, то її слід розуміти, на наш погляд, як *вищий рівень розвитку команди*, члени якої є конкурентноздатними

особистостями. Необхідність становлення саме таких команд обумовлена, на наш погляд, досить вираженою конкуренцією, яка, в силу ряду соціально-економічних та соціально-психологічних причин спостерігається сьогодні в усіх типах організацій.

До **суттєвих характеристик конкурентноздатної команди** необхідно, на думку авторів, віднести:

- кожен член команди – конкурентноздатна особистість (їй властиві всі риси, які названі вище);
- кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення (конкурувати потрібно з самим собою, зі своїм попереднім рівнем розвитку, а не шукати суперника для змагання за право бути кращим);
- швидка адаптація до змін в навколишньому світі;
- члени команди – одностайні, небайдужі до своєї справи;
- ставка на постійне професійне вдосконалення (навіть якщо хвилину тому тобі здавалося, що ти самий кращий, то пам'ятай про те, що за цю хвилину хтось в світі або відкрив щось нове, або щось вдосконалив”);
- підтримка високого творчого потенціалу (постійне генерування нових, оригінальних ідей);
- здатність ідентифікувати та реалізувати нові напрямки в соціальному та професійному розвитку, притягувати та вести за собою людей та ін.

Аналізуючи зв'язок між конкурентноздатною особистістю та конкурентноздатною командою, можна говорити про те, що ознаки конкурентноздатної особистості своєрідним чином трансформуються в ознаки конкурентноздатної команди, але мають більш широкий ракурс.

Що стосується міри орієнтації керівників та персоналу сучасних українських організацій на роботу в команді, то аналіз діяльності сучасних

українських організацій свідчить про те, що рівень цієї орієнтації на сьогоднішніх день не є достатньо вираженим. Про це свідчить, зокрема, результати проведеного авторами розділу спеціального дослідження серед керівників та працівників організацій, які працюють в двох соціальних сферах:

- сфері освіти (були опитані керівники та психологи загально-освітніх навчально-виховних закладів та методисти районних (міських) відділів (управлінь) освіти);
- в сфері державної служби (були опитані начальники управлінь держадміністрацій та працівники відділів (управлінь) держадміністрацій).

Дослідження проводилось на семінарах та курсах підвищення кваліфікації керівників та працівників організацій в міських та обласних інститутах післядипломної освіти. У дослідженні прийняло участь понад 200 осіб з різних регіонів України.

У процесі дослідження використовувалися методики для дослідження особливостей реалізації командного підходу, які детально будуть наведені в наступному нашому підрозділі (підрозділ 1.2.). Основні результати були представлені в серії наших публікацій з цієї проблеми [1]. У даному посібнику, з урахуванням його жанру (технологічного, а не науково-аналітичного) буде наведено лише деякі результати, зокрема, отримані за методикою Р. Блейка та Дж. Мутона. Зазначена методика дає можливість діагностувати різні стилі діяльності керівників та працівників організацій, у тому числі, стиль “команда”.

Як зазначають автори методики, *особливість стилю “команда”* полягає в тому, що він дає можливість максимально задовольнити як інтереси організації, так і інтереси кожного працівника, а це є суттєвою характеристикою діяльності команди, як ми уже зазначали вище. Слід підкреслити при цьому, що стиль “команда” суттєво відрізняється від інших стилів діяльності керівників та персоналу, коли спостерігається орієнтація (повна або часткова) на задоволення лише інтересів організації, або лише

персоналу, або діяльність побудована таким чином, що ні інтереси організації, ні персоналу взагалі не задовольняються (відповідно виділяються стилі, які носять таку образну назву як „Страх перед бідністю”, “Авторитет-підкорення”, „Будинок відпочинку”, „Організація”).

Результати, які були отримані в ході проведеного дослідження, показали *недостатньо високу ступінь орієнтації опитуваних на використання стилю „команда”*. Цей стиль діяльності був зафіксований лише у однієї п'ятої опитаних - 20,1%.

Щодо орієнтації на стиль діяльності “команда” у *представників різних соціальних сфер*, то дослідження показало, що він більше представлений у керівників та працівників, які працюють в системі освіти, порівняно з тими, що працюють в системі державної служби. Так встановлено, що на цей стиль орієнтуються 28,0% опитаних керівників загально-освітніх навчально-виховних закладів, 21,4% методистів районних (міських) відділів (управлінь) освіти та 19,5% психологів загально-освітніх навчально-виховних закладів. У той же час, у системі державної служби число таких керівників та працівників приблизно вдвічі менше. Лише 13,9% начальників управлінь держадміністрацій та 8,3% працівників держадміністрацій орієнтуються на стиль „команда”. Отримані відмінності, на наш погляд, обумовлені більш формалізованою організацією діяльності в сфері державною служби та практично відсутньою психологічною підготовкою керівників та персоналу цих організацій.

У процесі дослідження було встановлено статистично *значущий зв'язок між орієнтацією на стиль діяльності „команда” та віком*. Так встановлено, що стиль “команда” найбільш зорієнтовані керівники та працівники, яким більше 43 років (27,9%), далі відповідно слідує працівники віком від 34 до 43 років (21,2%), віком до 25 років (13,6%) та віком від 25 до 34 років (8,9%).

Виявлена *певна тенденція зв'язку між орієнтацією на стиль „команда” та стажем роботи*. Серед всіх досліджуваних із стажем роботи на посаді до 1 року стиль „команда” представлений лише у 10,9% фахівців; із стажем 1-5

років – у 14,8%; із стажем 5-9 років – у 38,9%; із стажем 9-15 років – у 35,0%, із стажем понад 15 років - у 17,6% фахівців.

Практично не виявлені відмінності між орієнтацією на стиль „команда” та статтю. Дослідження показало, що серед жінок на стиль „команда” орієнтовані 20,2% опитуваних; серед чоловіків – 19,6%.

На основі результатів дослідження можна зробити такі *попередні висновки*:

1.Орієнтація на стиль діяльності “команда” в сучасних українських організаціях виражена недостатньо, що обумовлено рядом об’єктивних та суб’єктивних причин. Це свідчить про необхідність проведення спеціальної роботи, спрямованої на підготовку менеджерів та персоналу організацій до реалізації цього напрямку діяльності.

2.Існують певні відмінності в орієнтації на командний принцип роботи в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах (освіта, державна служба тощо), що обумовлено змістом їх діяльності та певними традиціями, що існують в цих сферах. Тому у процесі підготовки керівників та персоналу організації до реалізації командного принципу роботи повинна враховуватися специфіка діяльності кожної соціальної сфери.

3.Найбільш орієнтовані на використання стилю “команда” керівники організацій, які можуть виступати ініціатором провадження командного принципу роботи та звертатися із запитом до організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги у вирішенні цієї проблеми в організації

4. Фахівці із стажем роботи 5-9 років та 9-15 років та віком від 34 до 43 років та вище можуть виступати тим ресурсом, з яким може працювати психолог при створенні команди в організації. При цьому бажано враховувати той факт, що для категорії фахівців із стажем роботи до 1 року важливим є адаптація до нових умов діяльності в організації, тому вони більше орієнтовані на індивідуальний стиль роботи. Тому цим фахівцям можна пропонувати поступово приймати участь в різних спільних видах роботи, де вони могли б

апробувати форми партнерської взаємодії та отримати позитивний досвід від спільного досягнення успішного результату.

5. Практично не існує відмінностей в орієнтації жінок та чоловіків на стиль діяльності “команда”. Тому можна використовувати взаємодоповнюючі можливості як жінок, так і чоловіків для забезпечення ефективної діяльності команд.

6. Результати дослідження можуть допомогти організаційним психологам враховувати певні тенденції, які існують в реалізації командного підходу в сучасних українських організаціях та зорієнтуватися на „благодатні” категорії працівників, потенційних членів команди у процесі впровадження “Технології формування конкурентноздатної команди”.

1.2.Комплекс

діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентноздатної команди

(діагностичний компонент технології)

Аналіз проблем діяльності конкурентноздатної команди, проведений авторами в різних організаціях, показав, що до **основних методик**, які можуть бути використані організаційними психологами при дослідженні цієї проблеми, можна віднести такі:

1. Опитувальник Р. Блейка - Дж. Мутона.

2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді.

3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності.

Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити ряд завдань при діагностиці проблематики, пов’язаної із діяльністю команди, про які піде мова нижче.

1. Опитувальник Р.Блейка - Дж. Мутона дає можливість вивчити орієнтацію стилю діяльності менеджерів та персоналу організацій на різні стилі діяльності:

- „Страх перед бідністю”;
- “Авторитет-підкорення”;
- „Будинок відпочинку”;
- „Організація”;
- “Команда”.

Визначення міри орієнтації менеджерів та персоналу організацій на стиль “команда” дає можливість:

а) визначити ступінь підготовки керівників та працівників до реалізації командного підходу;

б) визначити на наступних етапах роботи необхідні міри для актуалізації потреби у опитуваних щодо впровадження принципу роботи в команді.

2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді дає можливість вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організацій на найбільш прийнятні для них ролі із тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди:

- "голова";
- "формувальник";
- "генератор ідей";
- "оцінювач ідей";
- "організатор роботи";
- "організатор групи";
- "дослідник ресурсів";
- "завершувач".

Отримані дані можуть бути використані для вирішення організаційними психологами та менеджерами на наступних етапах роботи таких завдань:

а) виявлення ролей, на які найбільше та найменше орієнтуються працівники організації (виявлення “реально працюючих” ролей);

б) виявлення “проблемних” ролей, тобто тих, які відсутні і які необхідно вводити в діяльність команди для забезпечення її цілісності та ефективності (досвід показує, що досить часто виникає гостра необхідність для введення в діяльність команди таких ролей як “генератор ідей”, “дослідник ресурсів” та ін., які в багатьох командах сьогодні відсутні або представлені недостатньо);

в) відбору людей в команду у відповідність з виявленими орієнтаціями щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей;

3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності дає можливість вивчити міру розвитку у менеджерів та персоналу організацій багатьох характеристик, необхідних для роботи в конкурентноздатній команді:

- Потребу в досягненнях (подальшому розвитку);
- потребу в незалежності / автономії;
- схильність до творчості (творчі здібності/нахили);
- вміння іти на розумний (зважений) ризик;
- цілеспрямованість та рішучість.

Кожна із зазначених характеристик носить комплексний характер, тобто розкривається через системи якостей, які дають можливість досить детально їх проаналізувати. Наприклад, потреба в досягненнях (подальшому розвитку) розкривається за допомогою такої системи якостей: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність; самовпевненість та ін.

Зазначимо при цьому даний тест, на наш погляд, спрямований на діагностику *підприємницький якостей в широкому значенні цього слова*, якостей, які можуть бути характерні фахівцям, які працюють в різних сферах професійної діяльності, а не тільки тим, які займаються власне

підприємницькою діяльністю. Тому, на наш погляд, його можна використовувати для дослідження і проблеми, пов'язаної із розвитком у „реальних” або „майбутніх” членів команди, якостей, необхідних для роботи в конкурентноздатній команді. Разом з тим слід звичайно, враховувати, що надалі необхідно розробляти певну систему методик, які дадуть можливість діагностувати *всю систему якостей*, які характеризують конкурентноздатних особистостей, про які говорилося вище і згідно з якими конкурентноздатна особистість характеризується тим, що вона прагне постійно розвиватися; має своє власне професійне обличчя; легко адаптується; вміє себе презентувати; енергійна; толерантна; творча та ін. Окрім того, потрібна і розробка спеціальних методик, які давали б можливість діагностувати рівень конкурентноздатності команди в цілому. Тому автори вважають, що на даному етапі розробки проблеми використання тесту вивчення підприємницьких якостей дасть певні можливості для діагностики в деякому системному вигляді якостей конкурентноздатної особистості та команди.

Дані, отримані у процесі використання цієї методики дадуть можливість організаційним психологам вирішити *такі завдання*:

а) виявити рівень розвитку якостей, необхідних для роботи в конкурентноздатній команді;

б) визначити на подальших етапах в процесі індивідуального консультування індивідуального програму розвитку необхідних якостей;

в) визначити систему тренінгових занять, необхідних для розвитку якостей, потреба у яких найбільш притаманна даній команді, яка прагне стати конкурентноздатною (наприклад, тренінг креативності, тренінг толерантності тощо).

Використання зазначених технологій, повний зміст яких наводиться нижче, визначається конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

Методика 1. Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника організації на формування команди. (Опитувальник Р.Блейка – Дж. Мутона).

(Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.373-375.)

Інструкція для організаторів дослідження: Вивчення стилю керівництва проводиться або методом самооцінки, або методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер або працівник сам відповідає на поставлені в анкеті питання, за умови використання другого – на питання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шість чоловік. Експертам пропонується відмітити номери тих тверджень, котрі, на їх думку, є справедливими стосовно цього менеджера.

Обробка й інтерпретація результатів

1. Біля зазначених тверджень поставити "одиниці" там, де є відповіді "Завжди", "Часто", "Рідко" та "Ніколи".
2. Відповіді на питання "Завжди" або "Часто" (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), "Рідко" або "Ніколи" (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі "Орієнтація на персонал" управлінської решітки (див. Рис.1.1.).
3. Підрахувати решту "одиниць" і суму позначити на шкалі "Орієнтація на завдання".
4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				

4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Орієнтація на завдання

Рис. 1.1. Управлінська решітка

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 – "Страх перед бідністю". З боку керівництва проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – "Авторитет – підкорення". Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку – виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 1.9 – "Будинок відпочинку". Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює "сімейну" атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 – "Організація". Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 – "Команда". Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Опитувальник Р.Блейка-Дж.Мутона

Інструкція для учасників дослідження: Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для Вас і відмітьте знаком "+" відповідний стовпчик.

№	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник цього колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшої напруги у роботі					
6	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
13	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри - для їх користі					

18	Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи					

Методика 2. Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді.

(Козлов В.В., Мануйлов Г.В. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. – С. 301-305.)

Інструкція для учасників дослідження: У кожному розділі розподіліть суму у 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках всі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати всі 10 балів будь-якому одному твердженню. Вам слід занести бали до таблиці, що подана нижче.

1. Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:

- А. Я швидко знаходжу нові можливості.
- Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
- В. Я досить вдало висуваю нові ідеї.
- Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
- Д. Я здатний дуже ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
- Е. Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це призведе до гарних результатів.
- Ж. У звичних умовах я працюю швидко.
- З. Я не маю упереджень, тому я завжди приймаю як можливі альтернативні дії.

2. У мене є недоліки в груповій роботі, можливо, це те, що:

- А. Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.

- Б. Я даю занадто велику свободу людям, чиї погляди я вважаю обґрунтованими.
- В. Я маю слабкість багато говорити самому, поки, нарешті, у групі не з'являються нові ідеї.
- Г. Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег.
- Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарний.
- Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.
- Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю те, що відбувається в групі.
- З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде.

3. Коли я включений у роботу з іншими:

- А. Я впливаю на людей, не подавляючи їх.
- Б. Я дуже уважний, тому помилок через недбалість бути не може.
- В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити з поля зору головну мету.
- Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.
- Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів.
- Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.
- Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.
- З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана.

4. У груповій роботі для мене характерно те, що:

- А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб добре знати своїх колег.
- Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.
- В. У мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. Я думаю, що в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно приводити в дію.

Д. У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване.

Е. Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості.

Ж. Я готовий встановлювати контакти й поза групою.

З. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

5. Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:

А. Мені подобається аналізувати ситуації та шукати правильний вибір.

Б. Мені подобається знаходити практичні рішення проблеми.

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.

Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив при прийнятті рішень.

Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати мені щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей при розробці алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

З. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

6. Якщо я несподівано одержав важке завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:

А. Я буду почувати себе загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити по частинах це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє природжене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

- Д. Я вірю, що буду спокійно, на межі своїх можливостей прямувати до мети.
- Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.
- Ж. Я готовий узяти здійснення роботи на себе, якщо бачу, що група не впорається.
- З. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї і шукати можливості для досягнення мети.

7. Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:

- А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.
- Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.
- В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.
- Г. Мені дуже швидко усе набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.
- Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю мету.
- Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку.
- Ж. Я розумію, що я вимагаю від інших зробити те, що сам зробити не можу.
- З. Якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Обробка та інтерпретація результатів:

Побудуйте таблицю відповідно до зразка-ключа, що представлений нижче, вписуючи по кожному питанню поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіанту відповіді.

Підрахуйте суму балів по кожному із I – VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте й проаналізуйте описи ролей у груповій взаємодії: I роль – голова, II роль – формувальник, III роль – генератор ідей, IV роль – оцінювач ідей, V

роль – організатор роботи, VI роль – організатор групи, VII роль – дослідник ресурсів, VIII роль – завершувач.

Зразок-ключ для обробки і інтерпретації відповідей

Ролі	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Питання								
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

I – "голова". Функції: Сприймає різні точки зору й приймає рішення. Властивості: вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, має потребу в високомотивованій групі.

II – "формувальник". Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.

I і 2 – два протилежних підходи до спільного управління групою.

III – "генератор ідей". Функції: джерело ідей. Властивості: багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї.

IV – "оцінювач ідей". Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, "якір групи", повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.

V – "організатор роботи". Функції: перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання. Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.

VI – "організатор групи". Функції: сприяє досягненню злагоди у групі, залагоджує непорозуміння, знає потреби, проблеми членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.

VII – "дослідник ресурсів". Функції: з'єднуюча ланка зі зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний до захоплювань, енергійний, привабливий. Тип: "наполегливий екстраверт", потребує свободи дій.

VIII – "завершувач". Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.

Для того щоб управлінська команда була ефективною, необхідно, щоб усі ці ролі були представлені в групі та члени групи взаємно доповнювали один одного. Іноді один член команди може виконувати дві та більше ролей.

Методика 3. Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST).

(Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. – Львів. 2001. – С.41-47).

Інструкція досліджуваному: "Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітині обведіть „А”, що розміщена під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, обведіть у цій самій клітині літеру “В”. У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто і Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості.

Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді”.

Опитувальник

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумають інші.

13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з долаттям труднощів.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, я завжди виконую накреслений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси на успіх були б 50 / 50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому-небудь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримаю від життя все те, чого я хочу, якщо я буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Люди вважають, що я задаю багато запитань.
27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати усі факти, незалежно від того, скільки часу буде необхідно витратити для цього.
30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.

31. Неможливо досягнути успіху, якщо Ви не знаходитесь у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є хорошим професіоналом.
34. Успіх - це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення я дуже швидко зважую всі "за" і "проти", не витрачаючи багато часу на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію згідно інструкцій.
40. Для мене досягнути того, що я хочу, мало пов'язано з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я зіштовхнувся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що усе те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я у змозі впоратися з багатьма справами одночасно.

45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю, та не їм для того, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя усе те, що я хочу, бо наполегливо працюю над цим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

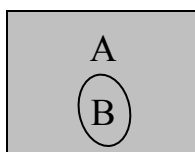
Бланк відповідей

№	46	37	28	19	10	1
рядка	A	A	A	A	A	A
1	B	B	B	B	B	B
2	47	38	29	20	11	2
	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B
3	48	39	30	21	12	3
	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B

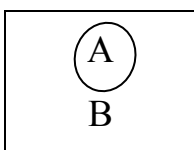
4	49 A B	40 A B	31 A B	22 A B	13 A B	4 A B
5	50 A B	41 A B	32 A B	23 A B	14 A B	5 A B
6	51 A B	42 A B	33 A B	24 A B	15 A B	6 A B
7	52 A B	43 A B	34 A B	25 A B	16 A B	7 A B
8	53 A B	44 A B	35 A B	26 A B	17 A B	8 A B
9	54 A B	45 A B	36 A B	27 A B	18 A B	9 A B

Обробка результатів

Підрахуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей є дев'ять, додайте собі 1 бал за "В", якщо вона припала на сіру клітку.



а також оцініть в 1 бал, кожен обрану Вами позицію "А", що припала на світлу клітину.



Напишіть загальну суму балів, з обраних Вами „А” і „В” по кожному горизонтальному рядку, і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1.....	Рядок 2.....	Рядок 3.....
Рядок 4.....	Рядок 5.....	Рядок 6.....
Рядок 7.....	Рядок 8.....	Рядок 9.....

Тепер зробіть обрахунки з визначенням “ваги” п’яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 – Секція 1	
бали рядка 3 визначають – Секцію 2	
бали рядка 5 до рядка 8 – Секція 3	
бали рядка 2 до рядка 9 – Секція 4	
бали рядка 4 до рядка 7 – Секція 5	

Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);

- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності / автономії

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас є характерним:

- робити щось не традиційне;
- працювати наодинці;
- робити усе по-своєму;
- говорити усе, що думаєте;
- не схилятися під тиском групи;
- проявляти впертість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності / нахили)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння іти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти у умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не надто висока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал у цій секції, то Ви схильєтеся до:

- не покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатність контролювати свою долю;
- впевненість в собі і у своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

1.3. Система тренінгових програм для формування конкурентноздатної команди

(корекційно-розвивальний компонент технології)

Авторами в результаті використання активних форм навчання персоналу організацій розроблено систему тренінгових занять, спрямованих на формування конкурентноздатної команди. Ця система включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги:

1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді.

2. Тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу організацій в команді.

3. Тренінг розвитку конкурентноздатності команди.

За своїм часовим обсягом ця система тренінгових занять мінімально може проводитиметься протягом 24 години (по 8 годин на кожен день протягом трьох днів). Залежно від конкретних потреб організації, обсяг тренінгів може збільшуватися (до 36-48 годин і навіть більше). У процесі проведення тренінгів можуть використовуватися як *організаційно-спрямовуючі, так і змістово-сміслові інтерактивні техніки*, про які йшла мова у 6 розділі першої частини посібника.

Розглянемо мету, організаційні форми та змістовно-сміслові інтерактивні техніки, які можна використовувати у процесі проведення кожного з тренінгів (по 8 годин у кожному тренінгу, орієнтовний час – 1 година для кожної інтерактивної техніки).

1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді.

Мета тренінгу: Визначити рівень обізнаності учасників тренінгу щодо змісту та особливостей командного менеджменту. Проаналізувати критерії відмінності команди від звичайної групи. Сформувати уявлення учасників щодо феномену команди організації: ознаки, склад, принципи взаємодії, умови формування. Відпрацювати первинні навички командної взаємодії.

Організаційні форми проведення тренінгу: Тренінг проводиться окремо з менеджерами організацій та з персоналом.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням): "Команда в організації – це...";
- *Групові дискусії*: "Які чинники обумовлюють потребу в формуванні команд в сучасних організаціях?";

- *Метод “мозкового штурму”*: "Плюси та мінуси командної роботи в організаціях державної та приватної форми власності";
- *Міні-лекція*: „Критерії відмінності команди від звичайної групи”;
- *Робота в парах*: "Розробка "абетки" принципів взаємодії у "справжній" команді";
- *Робота в малих групах*: "Розкрийте сутність та особливості принципів взаємодії у команді: "спільна діяльність членів команди"; "результативність виконання завдання"; "діловитість спілкування"; "активність та особиста відповідальність кожного за результат"; "партнерство", "взаємопідтримка"; "взаємозбагачення", "довіра", "гуманізм", "толерантність";
- *Групова дискусія*: "Аналіз специфіки принципів взаємодії таких типів команд: команди менеджерів банку; команди освітньої організації; спортивної команди; команди швидкої медичної допомоги; команди гірських рятувальників тощо";
- *Творче завдання*: „Створення моделі команди сучасної організації” (з можливістю подальшого представлення цих моделей учасникам різних груп з метою взаємо навчання та пошуку спільних позицій).

Основні результати тренінгу: Усвідомлення ролі командного менеджменту; розкриття істотних характеристик команди; актуалізація потреби учасників тренінгу в формуванні команд в своїх організаціях та потреби в проведенні спільного тренінгу, в якому одночасно будуть працювати менеджери і персонал, як члени однієї команди.

2 Тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу в команді.

Мета тренінгу: Сформувати позитивні установки менеджерів та персоналу відносно взаємодії один з одним. Розробити спільну модель команди організації: ознаки, рольову структуру, функції лідера, принципи

взаємодії, умови формування команди, особливості діяльності різних видів команд; відпрацювати навички виконання спільних творчих проектів та їх презентації на принципах партнерства.

Організаційні форми проведення тренінгу: Тренінг проводиться одночасно з менеджерами та персоналом організації.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу:

- *Робота в малих групах:* "Виконання творчого завдання по створенню моделі команди шляхом схематичного зображення рольової структури команди, визначення функцій членів команди";
- *Метод „мозкового штурму:* "Визначте плюси та мінуси різних типів рольових структур команд";
- *Групова дискусія:* "Чи може лідер команди бути компетентним в усіх сферах діяльності команди?";
- *Робота в групах:* "Проаналізуйте основні стратегії взаємодії лідера команди та її членів та представте їх у вигляді спеціальних схем";
- *Групова дискусія:* "Якими мають бути взаємостосунки між лідером та його командою: формальними чи неформальними?";
- *Робота в групах:* "Проаналізуйте специфіку постійних та проектних команд в організаціях";
- *Групова дискусія:* "В чому полягає відмінність між реальними та віртуальними командами?";
- *Проектне завдання:* „Розробити „візитну картку” своєї команди із зображенням специфіки профілю діяльності”.

Основні результати тренінгу: Формування позитивних установок менеджерів та персоналу один до одного та подолання існуючих стереотипів щодо їх професійних ролей; визнання менеджерами необхідності входження працівників до команди сучасної організації та усвідомлення працівниками ролі менеджерів в команді; отримання менеджерами та працівниками позитивних емоцій та задоволення від спільного виконання завдань;

ствердження кожною командою себе за рахунок власних якостей та досягнень; отримання позитивного зворотного зв'язку щодо діяльності своєї організації та команди, яка її представляла.

3. Тренінг розвитку конкурентноздатності команди.

Мета тренінгу: Формування навичок конкурентноздатної взаємодії між різними командами всередині організації або між різними організаціями на засадах партнерства, толерантності та взаємодовіри.

Організаційні форми проведення тренінгу: Тренінг проводиться одночасно з менеджерами та персоналом організації.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу:

- *Метод незакінчених речень (з подальшим груповим обговоренням):* "Конкуренція – це...";
- *Мозковий штурм:* "Як я розумію значення конкуренції у моєму професійному житті?";
- *Групова дискусія:* "Які чинники впливають на необхідність розвитку високого рівня конкурентноздатності сучасної особистості?";
- *Метод „мозкового штурму”:* „Які риси характерні для конкурентноздатної особистості”?;
- *Групова дискусія:* „Чим конкурентноздатна особистість відрізняється від не конкурентноздатної особистості”?;
- *Метод „мозкового штурму”:* "Чим відрізняються конкурентноздатна команда від "класичної" команди?".
- *Робота в малих групах:* "Визначте умови формування конкурентноздатної команди в різних соціальних сферах (державне управління, освіта, бізнес, спорт, виробництво тощо)";
- *Проектне завдання:* "Розробіть модель конкурентноздатної команди сучасної організації".

Основні результати тренінгу: Усвідомлення сутності та ролі різних стратегій конкурентноздатної взаємодії: а) стратегія змагання (яка демотивує взаємодію та знижує її ефективність, як всередині управлінських команд, так і між ними); б) стратегія партнерської спрямованості та взаємопідтримки (яка ефективна та прогресивна як для окремої команди, так і для міжкомандної взаємодії). Оволодіння навичками конкурентноздатної взаємодії з партнерською спрямованістю.

Окрім змістово-сміслових, важливу роль у процесі проведення кожного з зазначених тренінгів, відіграють **організаційно-спрямовуючі інтерактивні техніки**, основні із яких наведені нижче.

1. Підготовка аудиторії. Традиційно для проведення тренінгів використовуються заздалегідь підготовлені аудиторії, до яких запрошуються учасники.

Залучення учасників тренінгу до організації робочого простору ще до початку заняття (ведучий звертається до учасників з пропозицією допомогти підготувати (реорганізувати) робочу аудиторію так, щоб це було зручно й комфортно для присутніх) налаштовує ведучого та учасників на позитивну взаємодію. Спільна діяльність ведучого та учасників дає можливість розтопити кригу напруги, налагодити контакт із учасниками та надати їм можливість відчутти свою значущість та підвищувати їх зацікавленість.

У випадках, коли виокремлюється група більш пасивніших учасників, які чекають осторонь, можна не турбувати їх, якщо ведучий відчув їхню потребу у більшому часі для адаптації. Проте до них можна звернутися особисто з проханням висловити свою думку з приводу вдосконалення організації робочих зон або попросити їх розподілити на кожен з них ватмани та маркери, фломастери, олівці тощо, і у такий спосіб встановити контакт, зняти напругу, задати позитивний тон подальшої взаємодії.

2. Розподіл на групи може здійснюватися за одним із можливих принципів, а саме – шляхом витягування різнокольорових смужок, які попередньо заготовлюються та відбираються за кількістю учасників. Якщо планується

робота в 3 групах, беруться смужки 3 кольорів (жовтий, червоний, синій). Всі смужки кладуться в конверт (шкатулку, кольорову коробочку тощо), перемішуються, і учасники по черзі дістають їх з конверту. Ведучий пропонує „кольорам” знайти своїх „партнерів” – таким чином формуються групи.

Робочі зони, в яких будуть працювати учасники, також розподіляються за допомогою кольорів: на кожен стіл кладеться квадратик одного з 3 кольорів – таким чином група „отримує” свою робочу зону (можна запропонувати групам самостійно знайти собі робочий простір та облаштувати його. Тобто можна припустити, що досягнення спільного результату починається заздалегідь).

Ті самі квадратики можна використати і для визначення послідовності груп, які будуть презентувати результати своєї роботи.

При цьому процес самостійного вибору учасниками своєї групи та робочої зони набуває упорядкованого характеру з елементами гри.

Під час вибору кольорів для проведення вправ, бажано уникати блакитного, рожевого та чорного кольорів, тому що ці кольорі можуть викликати неоднозначну реакцію, або спровокувати неадекватну поведінку учасників. У такий спосіб можна „зацепити” дуже інтимні сторони особистості, тому до таких простих на перший погляд речей бажано, на наш погляд, дуже обережно ставитися.

3. Створення та презентація групових проектів. У створених підгрупах учасники отримують творче завдання (наприклад, методом групового “мозкового штурму” створити та презентувати модель конкурентноздатної команди сучасної організації у вигляді малюнка). Учасники розташовуються в своїх робочих зонах, і, використовуючи ватмани, фломастери і кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо та різне приладдя, виконують завдання. За власним бажанням, або за визначеною послідовністю учасники представляють свої проекти.

Візуально-аудіальна презентація дає можливість не лише побачити, а й почути пояснення авторів щодо їхнього задуму. Всі коментарі фіксуються за

допомогою диктофону з метою подальшого аналізу як ведучим, так і самими учасниками презентації.

Використання техніки створення та презентації проектів дає можливість учасникам, навіть у випадково створених групах, оволодіти не тільки навичками спільної роботи, а й відчувати атмосферу єдиного командного духу, що виникає в процесі досягнення спільної мети.

Більшість груп при презентації проектів можуть проявляти певні ознаки “команд”. Наприклад, представлення результатів здійснює не одна людина, а вся група; учасники в висловлюваннях “...наша команда представила...”, “...ми спільно створили модель...” можуть демонструвати ознаки спільного вирішення поставленого завдання. Атмосфера позитивної активності, взаємоповаги та підтримки теж є ознакою задоволеності людей від діяльності на принципах командної взаємодії).

4. Ігрові вправи: Перед початком роботи груп можна провести нескладні ігрові вправи, які викликають яскраві враження та підвищення емоційного стану – “криголами”. Нижче наведемо ряд криголамів, які можна використовувати під час проведення тренінгів. Дані криголами розроблені іншими авторами[21] та модифіковані нами в процесі проведення тренінгової роботи з різними категоріями учасників.

“Які в тебе очі?”. Найбільш ефективною для встановлення психологічного контакту та зняття емоційної напруги є вправа, в ході якої учасникам пропонується поділитися на 2 групи за принципом випадковості (витягуючи різнокольорові смужки) або розрахуватися на 1-2. Потім ведучий пропонує в створених групах вишикуватися один за одним за принципом “від світлого до темного” кольору очей (тобто першою від ведучого буде знаходитися людина з самими світлими очима, а людина з самими темними очима буде завершувати ряд).

Можна спостерігати ще до початку гри, що учасники починають хитрувати, дивитись один одному в очі з тим, щоб виграти. Ведучий, помітивши ці „хитрощі” із боку учасників, може похвалити за „бажання” досягти успіху і

запропонувати зробити цю саму вправу „навпаки” – розташуватися в групі №1 за принципом „від світлого до темного”, а в групі №2 - „від темного до світлого”, тобто змінити умови гри.

Можна на цьому завершити вправу, а можна призначити „експертів” (по одному учаснику з протилежних „команд”), яким пропонують подивіться в очі кожної людини та адекватно оцінити правильність розташування учасників за заданим принципом.

Як правило, гра завершується компліментами, жартами, сміхом. Учасники відмічають задоволення від отриманої можливості подивитися один одному в “гарні, красиві” очі, познайомитися ближче один з одним.

За цим алгоритмом гри можна проводити вправи, в яких учасники шикуються один за одним за принципом врахування кольору волосся, росту, розміру взуття та інших ознак.

Хоча це, можливо, займає багато часу, але є бажаним для встановлення позитивної атмосфери. І разом із тим, ведучому необхідно чітко стежити за тим, щоб ці етапи не були домінуючими над смисловою складовою роботи групи.

“Передай монетку”. Мета: налаштувати учасників на співпрацю і, водночас, відчувати дух конкуренції за право бути кращими; проаналізувати власну поведінку та свої відчуття у станах суперництва та співпраці; відчувати сутність “конкурентноздатної команди”.

Гра може проходити в 2 етапи.

1. Учасникам пропонується поділитися на 2 або 3 групи залежно від кількості людей(бажана кількість людей в кожній групі – не менше 7 осіб). Одному з учасників на вказівний палець кладуть монетку середнього розміру. За сигналом ведучого необхідно передавати якомога швидше монетку по колу до моменту повернення монетки до учасника, який розпочинав гру. Виграє та “команда”, яка перша завершить гру.

Умова гри: монетку не можна притримувати іншими пальцями рук, у випадку падіння монетки, вона повертається до першого учасника, якій знову починає її передавати по колу.

2. Учасникам пропонується створити спільне коло і передавати монетку, дотримуючись тих же самих правил, але не змагаючись з іншою групою.

Після закінчення гри учасникам пропонується проаналізувати свої відчуття під час першої та другої частин гри, та надати відповіді на запитання:

1. Чим відрізнялись відчуття під час змагання з іншою групою та під час роботи в одному колі?

2. Якщо у когось з учасників монетка падала на підлогу – що Ви відчували (роздратування, бажання допомогти, байдужість)?

3. Чи приносить задоволення спільне досягнення цілі, пошук єдиного алгоритму дій, співпраця та взаємопідтримка?

Модифікація цієї гри вдало, на наш погляд, відображає сутність звичайної команди і конкурентноздатної команди. Після першого варіанту гри, як правило, є учасники, які отримують задоволення від виграшу, є такі, що зазнали поразки, адже вони всі змагалися за право бути кращими серед інших. Тобто, для того, щоб відчути перемогу, потрібен був суперник. Другий варіант гри дає можливість пережити те саме відчуття перемоги, але воно є спільним. При цьому немає “кращих” і “гірших”, кожен доклав зусилля для досягнення спільної мети, і вся група перемогла завдяки своїй взаємодії та взаємопідтримці.

Ми зробили цікаві спостереження щодо моменту, коли монетка падає на підлогу. У першому варіанті гри воно частіше викликає роздратування інших учасників щодо “винного”, яке проявляється в висловлюваннях: “ну що ж ти так”, “ой, ми програємо”, “потрібно робити не так”. У другому варіанті гри учасники проявляють більшу терпимість до невдачі іншої людини й навіть висловлюють підтримку: “нічого страшного, буває з усіма”, “не хвилюйтесь, почнемо з початку”.

Якщо під час гри ситуація, коли монетка падає на підлогу, не виникає, ми пропонуємо ведучому штучно її влаштувати для того, щоб обов'язково дати можливість групі пережити цей момент.

Отже, досягнення поставленої цілі відбувається і в першому і в другому випадках, але відсутність потреби шукати суперника для того, щоб отримати перемогу, можливість досягти успіху та бути кращими за власний рахунок, дотримання принципів взаємодії та взаємопідтримки відрізняють звичайну ефективну групу чи команду від конкурентноздатної команди.

Слід зазначити, що представлені вище організаційно-спрямовуючі техніки можуть використовуватися в різних частинах системи тренінгових занять в залежності від потреб учасників. Слід зазначити, що ці техніки також можуть бути використані і в інших тренінгових програмах.

У цілому можна сказати, що використання організаційними психологами наведеної технології „Формування конкурентноздатної команди” може сприяти підвищенню ефективності діяльності конкретних команд в сучасних організаціях.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. **Беседина В. Н., Жиляева А. А.** Повышение конкурентноспособности фирм // Специалист. – 1998. - №2. – С. 33-34.
2. **Гайда В. Л.** Формирование команды // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – С.476-490.
3. **Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.** Технология создания команды. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. – 216 с.
4. **Карамушка Л.М.** Психологія управління: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти. - К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

5. **Карамушка Л. М., Філь О. А.** Використання методу фокус-групи для дослідження конкурентноздатної особистості працівників освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Том1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. - К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. –Частина 5. – С.225-230.
6. **Лунев В. Л.** Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
7. **Максвелл Дж.** Шеф и его команда. – Харьков, ООО “ Полиграф” 2001–140с.
8. **Митина Л.М.** Психология развития конкурентноспособной личности. – М.: Московский психолого – социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЕК», 2002. – 400 с.
9. **Новиков В. В., Фетискин Н. П.** Цели и возможности психологии инновационного управления // Психологический журнал. – 2002. - №3. – С.132 - 135.
10. **Ньюстром Дж., Дэвис К.** Организационное поведение: Пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
11. **Паркер Г., Кропп Р.** Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров.- СПб.: Питер, 2002. –160 с.
12. **Попова Е. Б.** Конкуренция. Психология победы в бизнесе и жизни. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
13. **Рай Л.** Развитие навыков эффективного общения. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
14. **Семикіна М.** Конкурентоспроможність працівника та ціна робочої сили на ринку праці // Україна: аспекти праці. – 1999. – С. 8-11.
15. **Словник іншомовних слів / За ред. О.С.Мельничука.** - К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1977. – 776с.
16. **Стюарт Дж.** Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.

17. **Тидор С.Н.** Психология управления: от личности к команде.- Петрозаводск: Периодика, 1997.-256 с.

18. **Файбушевич С. И.** Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – С. 491-500.

19. **Фатхутдинов Р. А.** Конкурентноспособность: экономика, стратегия, управление. –М.: Инфра-м. 2000. –312 с.

20. **Філь О. А.** Конкурентноздатна управлінська команда освітньої організації: розуміння практичними психологами сутності феномена, структури, принципів взаємодії // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002.- Частина 9. – С.136 -140.

21. **Фопель К.** Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. – М.: Генезис, 2002. – 400 с.

22. **Хапилова В. П.** Формирование конкурентноспособной личности будущего специалиста в высшем учебном заведении // Теоретико - методологічні проблеми генетичної психології: Матер. Міжнар. наук. конф., присвяченої 35-річчю наукової та педагогічної діяльності академіка С. Д. Максименка (17-18 грудня 2001 р., м. Київ). – Т. 4 – К.: Міленіум, 2002. – С. 386-390.

23. **Чернилевский Д. В., Филатов О. К.** Конкурентноспособность будущего специалиста как показатель качества его подготовки //Специалист. – 1997. №1. – С. 29 – 32.

24. **Щедрина Т.** Конкурентоспроможність, як її досягти? // Діловий вісник .- 1997.- №3. – С.18-19.

25. **Щедрина Т.** Конкурентоспроможність, як її досягти? // Діловий вісник .- 1997.- №4. – С.24-25.

- 26. Щур С.** Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Україна: аспекти праці. – 1999. – №7. - С. 34-37.
- 27.Щур С.** Застосування рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності при підборі кандидатів на керівні посади // Економіст. – 1999. – №10. - С. 71-76.
- 28. Belbin R.M.** Management teams: Why they succeed or fail.-Cambridg: Berlin Associates, 2000.- 171 p.
- 29. Greenberg J., Baron R.A.** Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work. – New Jersey:Prince-Hall International, Inc., 1997.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖЕРІВ

- 2.1. Поняття про професійно-управлінське самовизначення менеджерів, його структуру та динаміку (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 2.2. Загальні принципи і методики вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів (діагностичний компонент технології)*
- 2.3. Тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології)*

2.1. Поняття про професійно-управлінське самовизначення менеджерів, його структуру та динаміку (інформаційно-смісловий компонент технології).

Аналіз інформаційно-сміслового компоненту технології передбачає розгляд **таких основних питань:**

- *актуальність проблематики, пов'язаної з професійно-управлінським самовизначенням менеджерів, в діяльності сучасних організацій;*
- *аналіз основних підходів до вивчення проблеми професійного становлення менеджерів;*
- *розкриття сутності професійного становлення менеджерів та місця в цьому процесі професійно-управлінського самовизначення;*
- *визначення основних етапів становлення професійно-управлінського самовизначення менеджерів;*
- *аналіз основних проблем, які існують у професійно-управлінському самовизначенні менеджерів.*

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань.

Щодо актуальності проблематики, пов'язаної з професійно-управлінським самовизначенням менеджерів, то аналіз діяльності сучасних організацій показує, що провідним чинником оновлення та розвитку організацій різного профілю є *формування покоління менеджерів (професійних керівників), які особистісно ставляться до професії управління*: володіють не лише високою управлінською компетентністю, але ідентифікуються з цінностями й нормами управлінської діяльності, орієнтовані на творчу самореалізацію та самовдосконалення в управлінській професії. У період суттєвих трансформацій у змісті управлінської діяльності та у зв'язку із зміною умов функціонування організацій не менш важливим є *переосмислення вже діючими керівниками засад своєї діяльності та формування нової професійної позиції*. Невизначеність керівника, його ментальна відчуженість від норм і цінностей виконуваної роботи передається персоналу, далі конденсується у продуктах праці всієї організації і через це примножується.

Аналіз основних підходів до вивчення проблеми професійного становлення менеджерів показує, що *проблема професіоналізації менеджерів є комплексною та багаторівневою*. Змістовно в ній можна виділяти та розглядати *психологічні, медичні, соціальні, економічні, організаційні та інші аспекти*.

У психології ця проблема має три рівні розв'язання:

- теоретичний;
- прикладний;
- практичний.

Наукові пошуки у психології професійного становлення керівника започатковані ще на початку XX ст. у межах психотехнічних досліджень [47]. Особливості становлення цього дослідницького напрямку у вітчизняній психології досить детально представлені в ряді робіт, в яких відобразилися особливості та зміст основних наукових розробок упродовж усієї історії: “підйоми” та “спади” дослідницької активності; автономізація або інтеграція з дослідженнями на Заході; спільне й відмінне в цих дослідженнях [10; 32].

Розширення наукових розробок проблеми професіоналізації менеджера у психології, на наш погляд, пов'язане, насамперед, із виникненням і поступовим оформленням *низки передумов*:

- розвитком та послідовною гуманізацією ідей менеджменту;
- утвердженням з 60-х років на Заході, а з 90-х років і в Україні управління в статусі окремої професії – менеджера;
- зростанням в межах самої психології уваги до проблем особистості професіонала, і, зокрема, її розвитку, самовизначення, професійного та життєвого шляху;
- радикальними соціальними перетвореннями в суспільстві, які є підґрунтям запитів на розв'язання прикладних завдань підвищення ефективності управлінської діяльності та формування професіоналізму керівника відповідно до особливостей культурного середовища, соціально-економічних умов, галузевих особливостей та ін.

Аналіз сучасного стану досліджень у цій галузі показує, що *чисельні запити практики спонукають вчених до активної розробки проблем професіоналізації керівника*. На сьогодні в Україні та на всьому пострадянському просторі *психологія професійного становлення керівника* є досить потужним, динамічним та розгалуженим напрямком наукових розробок, її сучасний стан досить повно представляють *такі тенденції*:

- оформлення окремих дослідницьких напрямів;
- зміна дослідницьких пріоритетів, виникнення нових сфер дослідження, поява нових акцентів у дослідженні традиційних проблем управління;
- прикладна спрямованість переважного числа досліджень [4;10; 5; 15; 32; 38; 41; 43].

У відповідь на вимоги практики чисельні емпіричні дослідження, що проводяться у цій галузі сьогодні, складаються у *взаємопов'язані напрями*, хоча мають різні методологічні засади (специфічне розуміння предмета, механізмів, змісту, чинників, динаміки професійного становлення керівника) [12; 14; 15; 33; 35; 38].

На основі теоретичного аналізу проблеми професійного становлення керівника нами виокремлено *п'ять взаємопов'язаних напрямів*, у межах яких здійснюються дослідження професійного становлення керівника в сучасній психології:

- *психологія управлінської діяльності*;

- *психологія менеджменту;*
- *акмеологічний напрям;*
- *особистісно-розвивальний напрям;*
- *напрямок дослідження управлінської кар'єри.*

Їх зміст повністю охоплює змістовий *біполярний континуум*, який представлений такими полюсами: “*особистість професіонала-керівника, її потреби, інтереси, здібності, Я-концепція – вимоги управлінської діяльності до професіонала*”. Стисло зміст кожного напрямку розкрито у рис. 2.1.

Щодо розкриття сутності професійного становлення менеджера та місця в цьому процесі професійно-управлінського самовизначення, то у своєму розумінні професійного становлення керівника ми схиляємося до положень:

- про творчу й інтегративну сутність управлінської діяльності;
- про смислову природу буття людини у світі;
- діалогізм між людиною і професійним середовищем;
- цілісність та активність особистості.

Професійне становлення керівника організації в такому контексті розглядається як одна з форм розвитку особистості, багатоаспектний, багаторівневий та складно детермінований процес, в якому можна виокремити різні сторони і рівні.

Зовнішня, об'єктивна сторона професійного становлення виявляється в об'єктивних характеристиках управлінської діяльності, в соціальній ситуації професіоналізації, у продуктивності особистості в управлінні.

Внутрішня, суб'єктивна сторона може бути розглянута в таких аспектах:

- *змістовно-структурний* (необхідні знання, вміння, навички, психічні якості, професійні цінності, смисли, позиції тощо);
- *біографічний* (динаміка професійного розвитку впродовж життя);
- *продуктивно-результативний* (певні рівні професіоналізму, внутрішні та зовнішні надбання).

Відповідно до стадій професійного становлення керівника, кожна з яких характеризується власними завданнями розвитку, виокремлюються етапи професійного самовизначення фахівця.

Становлення особистості керівника організації у *процесі професіоналізації може набувати різних форм:*

- індивідної;
- індивідно-особистісної;
- особистісної [42].

Для *індивідної форми* професійного становлення керівника освіти характерне прагнення до збереження засвоєних норм і дій, підтримання балансу між собою й вимогами управлінської діяльності.

Індивідно-особистісна форма є перехідною і характеризується тимчасовою втратою фахівцем сенсу виконуваної діяльності та розбалансуванням системи людина - управлінська діяльність.

Особистісна форма професійного становлення керівника виявляється у готовності фахівця до осмислення різних сторін обраної діяльності та переосмислення старих способів і засобів дії, стереотипних ставлень, в активному прагненні до нових смислів у виконуваний роботі. Цей спосіб професійної поведінки стає можливим завдяки *здатності професіонала до самовизначення й саморозвитку*. Самовизначення виступає провідною формою активності професіонала на даному рівні професіоналізації, стає властивістю його особистості. Провідні цінності суб'єкта управлінської діяльності в тій чи іншій сфері починають виконувати функцію кінцевих засад вибору тих предметів, засобів і способів, які утворюють цілісну діяльність, тому саморозвиток людини стимулює перетворення професійної діяльності, що у свою чергу є однією зі спонукальних сил розвитку особистості.

ВИМОГИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження професіоналізації керівника як процесу присвоєння нормативно схваленого способу діяльності, в якому опредмечено досвід попередників. Самовизначення виступає умовою зміни особистості відповідно до вимог управлінської діяльності і обмежується переважно системою функцій та завдань роботи, що виконується (І.П.Волков, Є.С.Жаріков, О.В.Карпов, Є.С.Кузьмін, Н.Л.Коломінський, В.Ф.Рубахін, Ю.О.Тихомиров, О.В.Філіпов та ін.).

ПСИХОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Вивчення спектру релевантних професії менеджера мотивів та якостей і встановлення їх специфічного співвідношення. Самовизначення переважно розглядається як раціональний акт, що пов'язується з початковим етапом становлення (О.М.Борисова, Р.Брейкер, Д.Колб, Р.Л.Кричевський, С.Люблін, Д.Спос, Р.Строгділ, А.У.Хараш, М.Шоу та ін.).

РЕФЛЕКСИВНО-АКМЕОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ

Отримання інтегрального наукового знання про феномен управлінського професіоналізму, феноменологію, закономірності й механізми розвитку керівника на рівні професійного "акме" та умови, чинники, технології його підвищення й збереження в управлінській діяльності. Суб'єктні якості розглядаються як необхідна умова досягнення та збереження професійної зрілості. (А.О.Деркач, Н.В.Кузьміна, Л.Е.Орбан-Лембрик, О.О.Реан, І.М.Семенов та ін.).

НАПРЯМ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КАР'ЄРИ

Вивчення динамічних аспектів професійного становлення керівника як однієї з ліній життєвого шляху особистості, що знаходиться у взаємодії з іншими, може розгортатися у різних організаціях, в різних професійних галузях, на різних професійно-посадових рівнях. Автором управлінської кар'єри як у посадовому, так і в змістовому аспектах виступає сама людина (В.П.Казміренко, О.Є.Молл.).

ОСОБИСТІСНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ НАПРЯМ

Дослідження професійного становлення керівника як аспекту розвитку особистості на ґрунті системно-генетичного, мотиваційного, типологічного та гуманістичного підходів. Домінує погляд зі сторони потреб і цінностей управління, акцентується здатність до самовизначення, саморозвитку, самовдосконалення й самореалізації засобами управлінської діяльності (О.І.Бондаренко, Л.М.Карамушка, І.М.Кондаков).

↑↑ ФАХІВЕЦЬ З УПРАВЛІННЯ

(його потреби, мотиви, інтереси, цінності, здібності, Я-концепція)

Рис. Ек32.1. Напрями вивчення професійного становлення керівника в психології

Через категорію **професійно-управлінського самовизначення** нами розкривається суттєва лінія розвитку професіонала в управлінні, яка забезпечує можливість його виходу на рівень особистісної регуляції та самодетермінації професійної поведінки. Це шлях становлення суб'єкта управлінської діяльності, здатного до особистісного, ініціативного способу існування у просторі професії, що визначається особистісними здібностями діяти вільно, самостійно та відповідально визначати своє місце у професії. Професійно-управлінське самовизначення спрямоване на формування та здійснення особистісної позиції індивіда по відношенню до управлінської діяльності.

Професійно-управлінське самовизначення – це континуально-дискретний процес визначення індивідом себе відносно напрацьованих у суспільстві (й особистісно прийнятих ним) критеріїв управлінського професіоналізму. Спираючись на розуміння професійного самовизначення, що склалося у психології [11; 13; 18; 29; 31; 34], **професійно-управлінське самовизначення** трактуємо як процес самостійного та свідомого з'ясування індивідом власної сутності та власного місця в ситуації професійно-управлінського вибору.

Професійно-управлінське самовизначення як процес індивідуальної свідомості породжується особистістю. Сміслоутворення з позиції професійного майбутнього виступає його суттєвим моментом. Професійно-управлінське самовизначення є *особливою формою особистісної активності*, в ньому особистість реалізує свої суб'єктні здібності. Як особистісне новоутворення, воно характеризує особистість із точки зору її цілісності та автономності, а також довільності її психічного функціонування. Його розвиток відбувається у напрямку від мимовільного, ситуативного та адаптивного до ініціативного і перетворюючого. *Розвиток професійно-управлінського самовизначення є наслідком розвитку процесів самосвідомості й самодетермінації особистості.*

У професійно-управлінському самовизначенні людина поєднує узагальнені уявлення про управлінську діяльність та узагальнені уявлення про самого себе, визначаючи власний смисл управлінської діяльності. Професійно-управлінське самовизначення не зводиться до самосвідомості і передбачає не лише усвідомлення себе, але і наявність здатності до співвіднесення того, що я хочу, можу і що від мене вимагається управлінською діяльністю. Рівень потреби у професійно-управлінському самовизначенні залежить від

середовища, системи стосунків, у яких знаходиться людина, від зрілості особистості, готовності мотивації людини. Крім потреби у самовизначенні потрібно володіти також здібностями до самоаналізу, прийомами включення себе у цей професійний контекст.

Підсумовуючи сказане, виділимо найбільш *загальні ознаки професійно-управлінського самовизначення*:

- установа індивідом своїх управлінських схильностей, якостей, можливостей, здібностей, обмежень;
- вибір індивідом критеріїв, норм оцінювання себе як управлінця, “планки” для себе, точки відліку, координат на основі системи ідеалів, цінностей: що потрібно для соціуму, чого від мене чекають, що з вимог управлінської діяльності я приймаю для себе;
- визначення своїх, наявних на сьогоднішній день, управлінських якостей, що відповідають нормам діяльності, прийняття чи не прийняття себе як фахівця;
- передбачення своїх завтрашніх управлінських потенційних якостей, прийняття чи не прийняття себе відповідно до норм управлінської діяльності з точки зору майбутнього: що я можу зробити завтра, яким я можу стати завтра як особистість, як професіонал-керівник;
- побудова своїх цілей, завдань, планів (близьких, середньо віддалених, віддалених) для розвитку у себе необхідних для діяльності якостей, для прийняття себе як фахівця: чого я хочу і яким чином маю намір діяти;
- перегляд індивідом критеріїв управлінської майстерності й оцінок, що застосовуються, у зв’язку зі зміною цінностей, менталітету в суспільстві й діяльності, самостійний вибір різних цінностей на різних етапах;
- пересамовизначення — індивід наново приймає чи не приймає себе, потім цикл може поновлюватися.

Опосередкованою ознакою процесу професійно-управлінського самовизначення індивіда (і пересамовизначення, зміни цінностей) є **зовнішні зміни**, які індивід здійснює у своєму професійному житті:

- зростання обґрунтованості управлінських намірів або відмова від таких;
- зміна управлінської професії;

- ротації в управлінській команді,;
- зміни в кадровій політиці, у ставленнях до різних аспектів діяльності тощо.

Щодо основних етапів становлення професійно-управлінського самовизначення менеджерів, то слід, насамперед, сказати, що динаміка професійно-управлінського самовизначення полягає у зміні ставлення індивіда до себе як фахівця-управлінця і в зміні критеріїв цього ставлення. Упродовж усього професійного життя людини відбувається продовження, поглиблення, уточнення професійно-управлінського самовизначення, це виражається у тому, що розширюється образ професіонала-керівника, коректується у ході самоаналізу прийняття себе як професіонала, переглядається ставлення до професії та себе у ній тощо.

Як тривалий, рухливий процес, *професійне становлення особистості керівника в класичному варіанті проходить у своєму розвитку чотири основні стадії* [13; 24]:

- формування управлінських намірів;
- професійне навчання менеджменту;
- професійна адаптація;
- часткова або повна самореалізація особистості в управлінській діяльності.

Згідно з цим варіантом та стадіями виокремлюються **етапи професійно-управлінського самовизначення менеджерів**:

- формування професійної готовності до професійно-управлінського самовизначення;
- конкретний професійний вибір;
- освоєння професії в процесі навчання;
- самостійне вдосконалення та перепідготовка в процесі роботи та освоєння суміжних спеціальностей [27].

Однак слід врахувати те, що незважаючи на широку мережу підготовки професійних управлінців в країнах Європи та США, а також активне впровадження в систему вітчизняної вищої освіти фаху “Менеджер організацій”, досить значний процент керівників готується в організаціях на базі перспективного планування, навчання та

підвищення кваліфікацій працівників, які мають первинно не управлінський фах. Тому в реальності, *процес професійного становлення керівника може протікати іншим чином:*

- перехід особистості на нові стадії професійного становлення може не відбутися через низку об'єктивних перешкод (відсутність можливостей в організації для управлінського зростання, звільнення з посади на початку освоєння діяльності тощо),
- окремі стадії професійного становлення можуть збігатися у часі (професійна адаптація і професійне навчання), або протікати у оберненій послідовності (спочатку професійна адаптація, а потім професійне навчання).

В зв'язку з цим процес осмислення та переосмислення до себе, як до потенційного або реального суб'єкта управлінської діяльності та до завдань самої діяльності ускладнюється і потребує від фахівця *значно більших особистісних ресурсів*, ніж в інших сферах діяльності.

У цьому розділі навчального посібника буде приділено більше уваги *професійному становленню керівника на початкових етапах (етап становлення управлінських намірів) та варіанту підготовки керівника з не управлінських кадрів організації*. Оскільки з одного боку початкові етапи кар'єри ("старт кар'єри"), трактуються дослідниками як ключові, і навіть визначальні стосовно подальшого шляху розвитку в професії [2; 4; 6; 17], по-друге шлях, висування на посаду з резервів організації більш характерний для сьогодення, ніж професійний менеджмент.

Допрофесійний етап становлення менеджерів можна розділити на дві фази:

- доорганізаційну, де управлінські наміри лише оформляються;
- організаційну, де вони конкретизуються та апробуються, набувають обґрунтованості.

На першій фазі допрофесійного становлення менеджерів доцільно вести мову лише про становлення готовності студентів університетів до професійно-управлінського самовизначення. Готовність особистості до професійно-управлінського самовизначення, розглядається нами, як стійке системне психологічне утворення в структурі особистості майбутнього фахівця, що включає взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-смісловий, когнітивний, рефлексивний, само регулятивний (рис. 2.2.). На етапі професійного

навчання вона забезпечує інтеграцію в свідомості студентів розрізнених уявлень про управлінську діяльність у цілісний суб'єктивний образ управлінської діяльності.

Щодо виявлення проблем, які існують у рівні розвитку професійно-управлінського самовизначення студентів, то проведене нами, зокрема, дослідження психологічної готовності студентів до професійно-управлінського самовизначення різних курсів університетів України дозволило встановити, що *в умовах традиційної системи професійної підготовки студенти університетів не досягають високого рівня цієї готовності.* Виявлено, що одним із важливих психологічних факторів, що перешкоджає становленню готовності студентів до професійно-управлінського самовизначення, є *дезінтегрованість уявлення про соціальне управління.* Кожен з аспектів соціального управління атрибутується досліджуваними окремо, репрезентований в їх свідомості різною мірою і мають різне мотиваційно-сміслові наповнення.

Переважаюча орієнтація студента на один з аспектів управлінської діяльності виявляється у змісті всіх складових психологічної готовності до професійно-управлінського самовизначення та визначає особливості становлення його професійно-управлінської спрямованості [45]. Непідготовленість суб'єктивних якостей особистості майбутнього фахівця на цьому етапі може негативно впливати на весь подальший розвиток процесів професійно-управлінського самовизначення й становлення особистості керівника.

На другій фазі, безпосередньо в організаціях, відбувається оформлення, уточнення управлінських намірів. Здійснення саме свідомого професійно-управлінського вибору на користь управлінського зростання або відмова від такого шляху значною мірою залежить від особливостей організаційної структури й того, наскільки організаційні умови спонукають індивіда до осмислення такої перспективи професійного розвитку. Узгодженість домагань індивіда на управлінське зростання та очікувань й вимог організації, щодо кандидата виявляється у процедурі висування на посаду і символізує завершення допрофесійного етапу становлення керівника.

Припускаємо, що спочатку професійно-управлінське самовизначення особистості розвивається переважно у *межах кар'єрного самовизначення*, сутністю якого є особистісно-значуща орієнтація на досягнення певного рівня у системі посадової ієрархії. І лише пізніше, за сприятливих психологічних умов, управлінська діяльність починає виступати як *система суспільних цінностей*, стосовно яких індивід поступово *напрацьовує власну особистісну позицію*, виходячи із загальних уявлень про обов'язок керівника. У ситуації, коли ще відсутня безпосередня включеність індивіда в управлінську діяльність, професійно-управлінське самовизначення виступає як процес, що є відображенням динаміки мотиваційно-потребнісного ставлення індивіда до себе як до майбутнього суб'єкта управлінської діяльності і до самої цієї діяльності.



Рис. 2.2. Структура психологічної готовності майбутнього фахівця до професійно-управлінського самовизначення.

Загалом на етапі формування управлінських намірів психологічна динаміка професійно-управлінського самовизначення відповідає динаміці становлення професійно-управлінської спрямованості й описується таким чином:

- спочатку для індивіда управлінська діяльність розглядається як набір можливостей (шкідливість-корисність);
- далі відбувається знайомство з управлінською діяльністю, з її вимогами до особистості, що забезпечує формування особистісного ставлення до управлінської діяльності (особистісного смислу управлінської діяльності);
- і надалі вписування його у контекст професійної, особистісної і життєвої позиції особистості.

Управлінська діяльність, що репрезентується цілісно, через ціннісно-цільовий її аспект, виступає як набір вимог до особистості, активізує процеси самооцінювання, самопрограмування та побудови професійно-управлінських перспектив особистістю.

Професійно-управлінське самовизначення як особистісна активність індивіда, який виступає у якості потенційного суб'єкта вибору, полягає у створенні індивідуальної системи ставлень, по відношенню до цілей і цінностей, що узагальнюються управлінською діяльністю, і у формуванні індивідуальних уявлень про шляхи реалізації цих цінностей. У процесі формування суб'єктивної системи ставлень до управлінської діяльності індивід узагальнює дві основні системи індивідуальних уявлень:

- уявлення про управлінську діяльність;
- уявлення про себе як її можливого суб'єкта.

Таким чином, аналіз змісту основних понять та підходів до професійного становлення свідчить про те, що *професійно-управлінське самовизначення є суттєвою лінією становлення особистості керівника, яке забезпечує можливість виходу професіонала на рівень особистісної регуляції й самодетермінації професійної поведінки.* Наявність особистісного ставлення до управлінської діяльності робить етап прийняття рішення про виконання управлінської діяльності не самоціллю, а засобом професійного розвитку, в процесі якого індивід виступає вже у ролі суб'єкта управлінської діяльності.

Здійснення діагностики рівня готовності особистості до професійно-управлінського самовизначення можливе в результаті використання спеціальної системи діагностичних методик, які наводяться нижче.

2.2. Загальні принципи і методики вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів (діагностичний компонент технології)

Діагностичний компонент технології розроблений нами у відповідності до представленої вище моделі передумов та процесу професійно-управлінського самовизначення на етапі формування управлінських намірів.

Основними об'єктами психологічного вивчення є випускники університетів та початківці в організаціях, яких з певною долею умовності назвемо “претендентами”.

Предметом оцінювання та аналізу насамперед виступають не їх управлінські здібності, а такі характеристики їх особистості як:

- мотивація вибору управлінської діяльності та зростання;
- уявлення про управлінську діяльність і кар'єру;
- професійна Я-концепція та професійна рефлексія.

Кожна з людських ситуацій, що потрапляє у фокус вивчення психолога, який працює з цією проблемою є *унікальною*, містить специфічний соціальний і професійний досвід, особливі переживання, що у сукупності складаються в своєрідний “життєвий світ” фахівця. З іншого боку, індивідуальний досвід, думка людини є *частиною соціального та професійного досвіду*.

Тому, видається доцільним, на наш погляд, застосування організаційними психологами для вивчення означених феноменів, поряд з традиційними оціночними процедурами, які певною мірою нівелюють унікальне, своєрідне в особистості досліджуваного, **якісних методів збору інформації**. За допомогою таких методів можна:

- отримати додаткову інформацію про особливе в досвіді майбутніх фахівців та початківців;
- вони уможливлюють отримання індивідуалізованого матеріалу про ставлення фахівців до управління, власних можливостей та обмежень у цій сфері;
- зупинитись на особливому та типовому в картині уявлень фахівців про управління.

В зв'язку із застосуванням якісних процедур ставлення організаційних психологів до “претендентів” не може бути повністю *нейтральним, як прийнято в класичному підході, а є частково фасилітуючим, підтримуючим та емпатійним.*

Отже, вивчення професійно-управлінського самовизначення потребує використання **якісної та кількісної стратегії дослідження, а також застосування цілого комплексу різних психологічних методів й прийомів:**

- метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю;
- метод групового сфокусованого інтерв'ю;
- напівпроективного анкетування у формі незавершених речень;
- самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань;
- об'єктивна оцінки придатності до управлінської діяльності:
 - експертні оціночні шкали;
 - діагностичні ділові ігри;
 - стандартизовані опитувальники.

Нижче наведено зміст названих методів, які дозволяють отримати найбільш важливу інформацію про процес професійно-управлінського самовизначення менеджерів, який започатковується до початку професійної кар'єри або на її початку. Більшість методик за своїм змістом стосується, насамперед, діяльності менеджерів освітніх організацій, але можуть бути використані, з певними уточненнями, і для аналізу діяльності менеджерів, які працюють в інших соціальних сферах (бізнес, виробництво тощо).

Метод 1. Метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю.

Метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю передбачає таку тактику організації діалогу з досліджуваним, коли можна дізнатися про певну, конкретну проблему професійного становлення [3; 37].

Питання інтерв'юера спрямовані на занурення в тему розвитку управлінської кар'єри в організації і передбачають конкретизацію суб'єктивного уявлення особистості про управління та себе, як потенційного його суб'єкта. Цей метод добре себе зарекомендував у дослідженнях людей з високим освітнім й інтелектуальним рівнем. Зокрема, в дослідженнях простору смислів управлінської еліти, підприємців, лідерів бізнесу [43].

Схема інтерв'ю розроблена нами лише як орієнтир, вона задає певний напрямок та потрібний рівень рефлексивності суджень респондента. Діалог між психологом та респондентом дозволяє максимального актуалізувати судження, підштовхнути на дотичні до заданих проблем своєрідні міні-дослідження. З метою більшої активізації суб'єктного потенціалу респондентів та отримання додаткової інформації про мотивацію респондентів можна скористатися *прийомом “власного вибору”* [43], коли досліджуваний відповідно до власних уподобань обирає порядок розкриття тем і міру заглиблення. Після проведення інтерв'ю організується зворотній зв'язок: респонденту пропонують висловитися з приводу змісту запропонованих тем, процедури та взаємодії у процесі роботи. Для фіксації висловлювань “претендентів” застосовується аудіозапис. Зібраний матеріал обробляється методом “контент-аналізу”.

Нижче наводимо орієнтовний топик-гайд для проведення індивідуального фокусованого інтерв'ю.

Топік-гайд індивідуального фокусованого інтерв'ю:

- Якою я уявляю свою професійну кар'єру в майбутньому? Які маю цілі, наміри та плани на близьке та віддалене майбутнє? Що для мене в кар'єрі і роботі головне?

- Який варіант розвитку кар'єри я обираю (горизонтальний чи вертикальний) і чому? Що приваблює мене в управлінському зростанні? Які складності в реалізації своїх кар'єрних задумів передбачаю в організації?
- На ваш погляд, керівник організації – це професія чи посада? Що я знаю про роботу керівника освітньої організації та інших структур? Що в цій роботі цікаво особисто для мене? Які якості мають виключно важливе значення для людини, яка займається такою діяльністю? Що ви знаєте про управлінську ієрархію (в сфері фаху) та людей, що обіймають різні посади?
- Як я оцінюю свій управлінський потенціал? Які факти з мого минулого дозволяють робити мені такі висновки?

Метод 2. Метод групового сфокусованого інтерв'ю.

Метод групового сфокусованого інтерв'ю - це напівструктуроване інтерв'ю, яке проходить у формі *групової дискусії* і спрямоване на отримання насамперед вербальної інформації від його учасників по сприйняттю ними самих різноманітних об'єктів [3; 37]. Спонукаючи учасників до обговорення заздалегідь підготовлених тем, які торкаються управлінської кар'єри в організації та до висловлювання власних думок, відмінних від запропонованих чи загальноприйнятих, психолог може встановити як і чому майбутні фахівці й початківці сприймають керівників, управлінську діяльність та себе в цій ролі, а також як оцінюють перспективу зростання в конкретній організації.

Завдяки додатковому фактору групової динаміки виникає можливість виявляти типи ставлень щодо управлінської кар'єри та управлінської діяльності, а також стійкість, міру конфліктності, обґрунтованість настанов тощо. Цінним також є те, що у тактиці фокус-груп закладена можливість *поєднання кількісного і якісного підходів*. Це здійснюється шляхом попередньої комплектації груп, щоб досягти репрезентації персоналу організації (стаж, стать, термін роботи в організації, статус, спеціалізація тощо). У цілому вся процедура обговорення будується таким чином, щоб не лише діагностувати, але й стимулювати розвиток рефлексивного аналізу, поглиблення усвідомленості даного аспекту професійної реальності в учасників.

Попри те, що у фокус-груповому дослідженні організаційний психолог, в основному, спирається на усвідомлені елементи досвіду, він, може використовувати прийоми орієнтовані на *реконструкцію несвідомих складових буденного досвіду респондентів*, оскільки недостатньо відрефлексовані складові досвіду (стереотипи, міфи, настанови щодо керівника, управлінської діяльності, управлінської ієрархії, а також власних можливостей у цій сфері) мають значний вплив на процес професійно-управлінського самовизначення менеджерів.

Загальна логіка побудови групової дискусії – від вільних питань до структурованих; від загальних до специфічних. Формулювання основних тем для обговорення аналогічне тому, що використовується в індивідуальному інтерв'ю, а комплекс прийомів організації групової дискусії й напівпроективних технік може змінюватися, варіюватися, залежно від завдань, особливостей групи.

Фокус-групове інтерв'ю проводиться за такими етапами:

- визначення цілей і теми фокус-групи;
- знайомства учасників один із одним;
- збору інформації про погляди, судження з теми дискусії;
- оцінки учасниками отриманої інформації чи напрацьованого рішення;
- підведення підсумків роботи без оцінювання учасників.

Організації дискусії та поглибленню рівня пізнання допомагають наступні *прийоми*:

- “Асоціації” (зі словами “управління”, “керівник”, “директор школи”);
- “Персоніфікація”, психологічний малюнок (“Портрет директора й менеджера”);
- створення профілю “Ідеальний керівник освіти”, самооцінювання управлінських якостей;
- “Реклама та антиреклама управлінської діяльності”, розробка програми навчання претендентів.

Тексти висловлювань респондентів фіксуються на магнітну плівку, невербальні реакції протоколюються асистентом. Зібрані матеріали обробляються на основі *контент-аналізу*.

Для обговорення заздалегідь необхідно підготувати проект програми спеціального курсу з організаційної психології, засоби для малювання та робочі матеріали, з якими можуть працювати учасники заняття, виконуючи завдання.

Метод 3. Напівпроективне анкетування у формі незавершених речень.

Методи анкетного опитування, як і два попередніх методи, виконують в дослідженні професійно-управлінського самовизначення менеджерів, поліфункціональну роль, дозволяючи вивчити різні сторони даного процесу. Через те, що свої кар'єрні домагання частина респондентів приховує, не бажає їх з різних причин оприлюднювати, ефективним може бути застосування *напівпроективного анкетування у формі незавершених речень*, орієнтовний зразок якого наводимо нижче.

Зразок бланку анкети “Незавершені речення”

Інструкція: Шановний учаснику опитування! Складіть, будь ласка, закінчення для початих на бланку речень так, щоб кожне із них виглядало, як довершений текст. Намагайтеся довго не розмірковувати і формулювати продовження речення спонтанно.

Блок 1.

1. Керівна робота вимагає ...
2. Найважливіше в роботі керівника - це ...
3. Більшість керівників здається мені ...
4. Ті, хто на вершині управлінської ієрархії, повинні ...

Блок 2.

5. Найбільша цінність в роботі для мене ...
6. Мої головні професійні інтереси – це ...
7. Цікавим в роботі керівника для мене є ...
8. Більшість приваблює управлінська кар'єра через те, що ...

Блок 3.

9. Якщо я стану керівником, то ...
10. Мої сильні сторони, як керівника – це ...
11. Мої мінуси, як керівника – це ...

12. Щоб досягнути вершини в кар'єрному рості потрібно ...

Блок 4.

13. В мої найближчі плани входить ...

14. Перейти на управлінську роботу для мене означає ...

15. Управлінському зростанню в організації сприяє ...

16. Успішній управлінській кар'єрі в організаціях перешкоджає ...

Обробка та інтерпретація результатів:

“Незавершені речення” включають *чотири змістових блоки*:

- вивчення уявлень та знань респондентів про управлінську діяльність, її завдання, специфіку, вимоги до особистості професіонала, а також гендерних стереотипів;
- з'ясування особливостей професійно-управлінської спрямованості (базові професійні цінності, основні мотиви вибору управлінської діяльності);
- встановлення рівня актуалізованості потреби у професійно-управлінському самовизначенні, ставлення респондентів до своїх обмежень і можливостей у цій сфері;
- виявлення особливостей управлінських намірів, домагань, локусу контролю стосовно проблем розвитку управлінської кар'єри.

Під час аналізу анкет увага зосереджується на таких моментах: ставленні досліджуваних до виконуваного завдання (розгорнутість формулювань, відхід від теми, відсутність відповідей на окремі запитання); змісті їх висловлювань, кількості “тематичних висловлювань”.

Метод 4. Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань.

Адекватність самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань дозволяє дослідити “*Шкала самооцінки управлінських якостей*”. Якості, які пропонуються для самооцінювання, відповідають концептам управлінського потенціалу, що були виділені А.Г.Шмельовим та іншими вченими. До них відносяться:

- „активність”;

- “енергійність”;
- “самоконтроль”;
- “комунікабельність”;
- “компетентність”;
- “інтелектуальність” [44].

Кожен концепт в опитувальнику має однакову кількість шкал-дискрипторів. Слід зазначити, що формулювання шкал уточнювались у процесі аналізу вільних самохарактеристик та в процесі індивідуальних інтерв'ю зі учасниками опитування. Нижче приводимо *перелік основних складових управлінського потенціалу та 30 відповідних уніполярних шкал-дискрипторів*, за допомогою яких здійснюється самооцінка управлінських здібностей. (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Описання шкал-дискрипторів

Якості		Шкали-дискриптори
Активність	1	Людина яка спрямована на досягнення успіху, не любить плентатися в хвості, ніколи не зупиняється на досягнутому
	2	Смілива людина, схильна до ризику
	3	Люда, якій подобається конкурувати з іншими
	4	Людина, яка переповнена ідеями та не боїться заявити про них в будь-яких обставинах
	5	Самостійний в поглядах та вчинках, має “власну думку” на кожну подію
Енергія	6	Не піддається паніці і спокійна навіть в складних обставинах
	7	Людина, впевнена у собі і у тому, що робить в житті
	8	Людина наполеглива у досягненні поставлених цілей, готова долати будь-які перешкоди
	9	Людина, якій подобається відповідальність, готова брати відповідальність на себе за справу, інших людей.
	10	Людина стійка до стресу, витривала до умов емоційного навантаження
Самоконтроль	11	Людина, що завжди акуратна і підтягнута
	12	Послідовна у вчинках, ставленнях до людей

	13	Людина, що переважно вчасно і точно виконує доручене відповідно до поставлених вимог
	14	Людина, що здатна контролювати свої емоції, не дає їм волю
	15	Уважна до деталей, навіть дрібниць
Комунікабельність	16	Легко входить в контакт з людьми, незалежно від міри знайомства
	17	Чутлива до внутрішнього стану співрозмовника, його потреб та очікувань
	18	Розуміє навіть тонкі жарти співрозмовника, вміє посміятися над собою
	19	Обережна у висловлюваннях, делікатна, вміє підкреслити позитивні сторони співрозмовника
	20	Людина, якій вдається організовувати навколо себе інших та досягати від людей бажаного
Компетентність	26	Освічена людина
	27	Людина компетентна в сфері обраного фаху
	28	Має багатий життєвий досвід
	29	Людина, що постійно працює над власним вдосконаленням
	30	Людина, орієнтована на кар'єрне зростання
Інтелектуальність	31	Має розвинений практичний розум
	32	Людина, що передбачлива та далекоглядна у прийнятті рішень
	33	Розважливий, розуміє відносність багатьох речей
	34	Творчо підходить до виконання будь-якої справи
	35	Здатен швидко зорієнтуватися і прийняти рішення

Технологія організації дослідження включає *два етапи*:

- спочатку відбувається самооцінювання досліджуваним своїх управлінських якостей;
- далі пропонується побудувати ідеальний профіль керівника для певної сфери.

Респондентам задається 7-бальна система оцінювання та критерії до оцінок. У цілому процедура нагадує заповнення особистісного семантичного диференціала.

Отримані дані обраховуються та співвідносяться з максимально можливими результатами по всій шкалі (max=210) та за окремими критеріями (max=35). Після чого проводився аналіз та співставлення досліджуваним оцінки його актуального та ідеального образу керівника, шляхом обрахунку семантичної відстані.

Метод 5. Об'єктивна оцінки придатності до управлінської діяльності.

Іноді виникає необхідність доповнити *дані суб'єктивного оцінювання* «претендентами» свого управлінського потенціалу *об'єктивними даними про управлінську придатність*. При підборі показників для оцінювання варто дотримувались наступних позицій:

- на початковому етапі професійного становлення людина повинна розрізняти тільки ефективні та неефективні способи поведінки й менше фіксуватись на деталях способів поведінки керівника;
- першочергово оцінюються якості, що мають виключне значення в управлінській діяльності та мало піддаються корекції, та якості, що знаходяться у фазі становлення на старті кар'єри.

Для *об'єктивної оцінки придатності до управлінської діяльності* може застосовуватися пакет методів:

- експертний метод;
- діагностичні ділові ігри;
- стандартизовані опитувальники.

5.1. Експертні оціночні шкали створені нами на основі оціночних критеріїв, запропонованих А.В.Морозовим [25]. Учасники оцінюються за 10-ма якостями різними експертами за 10-бальною шкалою, далі підраховувався середній бал групової експертизи. Незалежними експертами з даної групи питань виступають три особи, які добре знають фахівця (підпорядкований йому працівник; колега; керівник).

Нижче наводимо банк експертної оцінки схильності початківця до управлінської діяльності (на прикладі освітніх організацій).

**Бланк експертної оцінки схильності початківця до управлінської діяльності
(в освітніх організаціях)**

	Якості	Бали
1.	Професійна компетентність	
2.	Інтерес до роботи з дітьми та роботи за фахом.	
3.	Стурбованість долею освіти, прагнення вдосконалити роботу школи, систему навчання і виховання дітей.	
4.	Орієнтація на професійне зростання , самовдосконалення.	
5.	Ініціативність, творчість.	
6.	Дальнобачність, орієнтація на перспективу, здатність прогнозувати наслідки дій.	
7.	Цілеспрямованість, наполегливість, готовність докладати зусиль за для бажаних досягнень в роботі.	
8.	Здатність встановлювати оптимальні стосунки з дітьми, колегами та вищим керівництвом.	
9.	Вміння захопити, організувати людей, налагодити співпрацю	
10.	Вміння планувати і організовувати власну роботу.	

5.2.Діагностична ділова гра “Інновації в організації” дозволяє оцінити в учасників

:

- стратегічний, творчий, діловий потенціал;
- готовність мислити масштабами організації;

- деякі когнітивні складові (наприклад, знання про організацію, її місію, структуру тощо).

Робота в команді над створенням проекту та самі колективні проекти інноваційних перетворень оцінюються *спеціально підібраними експертами за заздалегідь розробленими показниками:*

- творчий підхід та оригінальність проекту;
- компетентність у питаннях організації;
- демократичність рішень;
- гуманістичність ідей;
- дієздатність створеного проекту.

Нижче наводимо орієнтовний зразок завдання для проведення ділової гри (на матеріалі освітніх організацій).

Завдання “Проект інноваційного навчального закладу”
(для проведення діагностичної ділової гри “Інновації в організації”)

Інструкція: Шановний друже !

Пропонуємо вам прийняти участь у конкурсі на кращий проект інноваційного навчального закладу (дитячий садок, школа, вищий навчальний заклад, ПТУ тощо). Ваші ідеї будуть враховуватися при введенні інновацій в закладах освіти та при перепідготовці керівників освітніх організацій, що в цілому сприятиме оновленню та реформуванню освіти. Спробуйте творчо підійти до вирішення запропонованого Вам завдання.

При створенні проекту бажано дотримуватися наступної послідовності:

- Сформулюйте головну мету вашої організації, розкрийте її філософію і основні цінності.
- Представте перелік головних інноваційних ідей, які ви намагатиметеся втілити.
- Покажіть на схемі структуру Вашого навчального закладу (керівництво, підрозділи, хто за що відповідає, кого навчає, філії, зв'язки із вищими інстанціями та громадськістю).
- Створіть логотип (герб) нового навчального закладу, який би відображав ключовий задум проекту.

В цілому, комплексне дослідження дозволяє дати диференційовану оцінку досліджуваним: несхильність; схильність, перспективність у галузі управлінської діяльності. Дані об'єктивного оцінювання в подальшому зіставляються з результатами самооцінок студентів, що дає змогу робити припущення про рефлексивні вміння досліджуваних.

5.3. Стандартизовані опитувальники.

Сформованість окремих професійно важливих якостей фахівців підкріплюються результатами проведення **стандартизованих методик**, які дозволяють визначити:

- тип кар'єрної орієнтації (*опитувальник “Якоря кар'єри” Шейна*) [25];
- локалізацію суб'єктивного контролю “претендента” в широкому колі життєвих ситуацій (*опитувальник Роттера*) [4; 28];
- професійний тип особистості (*опитувальник Холанда*) [25].

Сформованість окремих професійно важливих якостей фахівців визначається також на основі показників шкал *16-факторного особистісного опитувальника Р.Б.Кеттелла*. До уваги взяті шкали, що корелюють з успішністю в управлінській діяльності:

- +Н (сміливість);
- +Q (радикальність);
- Q2 (самостійність);
- +Е (наполегливість);
- +С (впевненість);
- + G (відповідальність);
- - Q4 (спокійна методичність);
- +N (тактовність та чутливість);
- +А (контактна комунікабельність).

Дані, отримані за цими шкалами опитувальника Кеттелла, можуть бути доповнені:

- показниками міжособистісних ставлень (*метод діагностики міжособистісних відносин у модифікації Л.Н. Собчик*);

- стійкості до фрустрації (наполегливий тип реагування) (за *тестом С. Розенцвейга*) [16; 37].

Також у цей блок методик входять *опитувальники* для вивчення мотивації досягнення та потреби у спілкуванні [4].

Завершуючи аналіз діагностичного компоненту технології, слід зазначити, що вивчення процесу професійно-управлінського самовизначення особистості, розробка критеріїв і показників його успішності, оцінка сформованості його передумов є *необхідною умовою свідомого управління організаційним психологом цим процесом* (через систему професійного навчання, підвищення кваліфікації, професійної орієнтації та психолого-управлінського консультування), про що піде мова далі.

2.3. Тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів

(корекційно-розвивальний компонент технології)

Як уже зазначалося вище, професійно-управлінське самовизначення - це континуально-дискретний процес визначення індивідом себе відносно наявних у суспільстві та особисто прийнятих критеріїв управлінського професіоналізму. *Упродовж всього професійного життя відбувається поглиблення, уточнення професійно-управлінського самовизначення.* Це виражається у тому, що розширюється образ професіонала-управлінця, корегується у ході самоаналізу прийняття себе як професіонала, переглядається ставлення до управлінської професії і до себе у ній. Результатом кожного етапу є прийняття особистістю критеріїв управлінського професіоналізму та ідентифікація з ними.

Самовизначення фахівця – це складний процес, що потребує активізації значних особистісних ресурсів. *Психологічна підтримка цього процесу однаково важлива як для майбутнього фахівця та початківця, які лише планують управлінську кар'єру, так і для діючого керівника, який стоїть перед необхідністю переосмислення засад своєї діяльності та формування нової професійної позиції.*

Попереднє ознайомлення із змістом процесу професійно-управлінського самовизначення особистості, емпіричне дослідження сформованості різних його складових дозволяє організаційному психологу **свідомо управляти цим процесом, через створення спеціальних корекційно-розвивальних програм.**

Корекційно-розвивальний компонент технології, розроблений нами, спрямований на підтримання процесу професійно-управлінського самовизначення особистості *на старті професійної кар'єри.*

В даному підрозділі буде розкрито основні завдання, методичні засади, принципи, форми та етапи **здійснення корекційно-розвивальної роботи на доорганізаційному етапі.** Розробка технологій психологічної допомоги діючим керівникам у розв'язанні проблеми професійно-управлінського самовизначення складає перспективу для подальших науково-прикладних розробок.

Основна мета розвивально-корекційної роботи з майбутніми фахівцями – формування психологічних передумов професійно-управлінського самовизначення особистості *може бути конкретизованою у наступних завданнях:*

- актуалізувати мотивацію професійно-управлінського самовизначення та самовдосконалення випускників та початківців;
- здійснити інтеграцію різних аспектів соціального управління у їх свідомості та сформувати цілісний образ управлінської діяльності, розкрити його ціннісно-цільовий аспект;
- актуалізувати інтерес до змісту управлінської діяльності;
- сформувати у учасників рефлексивні вміння (усвідомлення, самоусвідомлення, рефлексивного аналізу, осмислення й переосмислення змістів свідомості щодо власного “Я” та досвіду взаємодії з різними управлінськими системами та суб'єктами управління);
- підсилити позитивне самосприйняття у професії та впевненість у власній здатності самостійно вирішувати питання планування й розвитку професійної кар'єри в організації.

Теоретико-методологічною передумовою створення нами програми підготовки майбутніх фахівців до професійно-управлінського самовизначення слугував *рефлексивно-*

інноваційний підхід, що застосовується у підготовці кадрів різного профілю [9; 36; 38], а також гуманістичні ідеї самореалізації особистості в організації, що покладені в основу програм розвитку кар'єри [5; 20; 41].

Загальними принципами побудови розвивальної програми виступають наступні:

- особистісна орієнтованість і контекстуальність;
- проблемність і рефлексивна спрямованість пропонованих завдань;
- активізація взаємодії й співтворчисть усіх учасників;
- індивідуалізація розвиваючих впливів і комплексність використовуваних засобів і прийомів.

Для розв'язання завдання розвитку психологічних передумов професійно-управлінського самовизначення особистості видається доцільним використати *наступну логіку*:

- об'єктивації ставлення та уявлень “претендентів” про управлінську діяльність;
- виокремлення та осмислення різних аспектів соціального управління та управління в конкретній сфері соціальної практики;
- визначення нового особистісного смислу управлінської діяльності та побудови різних варіантів розвитку кар'єри.

Основним засобом втілення створеної програми розвитку (на матеріалі освітніх організацій) виступає **“Практикум професійно-управлінського самовизначення”** для студентів старших курсів, який має **форму психологічного тренінгу і поєднує риси рефлексивного тренінгу, тренінгу сенситивності та креативності** [28; 26; 38].

Індивідуалізованою формою психологічного впливу на розвиток професійного самовизначення особистості виступає **індивідуальне психолого-організаційне консультування**.

Нижче наведено зміст тренінгу та психолого-організаційного консультування.

2.3.1. Зміст та структура “Тренінгу професійно-управлінського самовизначення”

Структура тренінгу відповідає вище названій логіці формування та включає *п'ять етапів*:

- етап знайомства;
- основна частина тренінгу;
- етап підведення підсумків групової роботи.

Основна частина тренінгу складається із *трьох основних тем*:

- „Моє ставлення та уявлення про управління”;
- “Мої управлінські можливості”;
- “Моє майбутнє у професії та організації”.

Кожна структурна одиниця тренінгу включає *інформаційну та рефлексивну складову*.

Інформаційна складова (міні-лекції) спрямована на розширення простору усвідомлення важливих для роботи на тренінгу та самовизначення змістів:

- правила роботи в групі;
- зміст та передумови процесу професійно-управлінського самовизначення особистості;
- вимоги управлінської діяльності до особистості працівника (в залежності від особливостей організацій, рівня управління і галузі);
- соціально-психологічні особливості організацій;
- шляхи побудови професійної кар'єри в конкретній сфері соціальної практики тощо.

З **рефлексивною складовою** пов'язуються завдання актуалізації процесів самовизначення: прагнення до “примірки” управлінської ролі на себе та самооцінки управлінських якостей; сприяння усвідомленню власних, стихійно утворених уявлень про управлінську діяльність та ін.

Основні прийоми підбираються, таким чином, щоб під час кожного заняття створювалось і домінувало рефлексивне або творче середовище (“рефлексивний полілог”, продукування внутрішніх запитань, “мозкові штурми” та багато інших).

Представимо детальніше зміст занять **основної частини**.

Під час **першої теми „Моє ставлення та уявлення про управління”** розв’язуються наступні завдання:

- розвиток усвідомлення мотиваційних засад ставлення до управлінської діяльності, дестабілізація стереотипів управлінської діяльності;
- усвідомлення обмежень власного емпіричного досвіду, пов’язаного з управлінням, формування цілісного образу соціального управління;
- систематизація вимог діяльності до особистості;
- орієнтація на ціннісно-цільові аспекти управлінської діяльності.

Поставлені завдання реалізуються шляхом мікроінформування про зміст, цілі та види соціального управління, вимоги до особистості. А також шляхом використання таких *основних розвивальних прийомів*:

- творчий проект “Реклама професії “менеджер освіти””;
- психомалюнок “Що таке управління?”;
- рольова дискусія, позиційно-рольова гра “Міфи управлінської кар’єри”.

У процесі розкриття змісту **другої теми “Мої управлінські можливості”** робота спрямована на :

- проблематизацію уявлень про себе, як потенційного суб’єкта управлінської діяльності;
- розширення сфери розуміння управлінських здібностей інших людей;
- формування чутливості до ситуацій, де виявляються та розвиваються управлінські якості.

Для цього використовуються *низка прийомів*:

- психомалюнок “Образ керівника освіти”;
- ділова гра “Кадровий рекрутинг”;
- вправи “Образ школи”, “Ігрова модель школи”;

- мікроінформування про соціально-психологічні особливості освітніх організацій.

Третя тема “Моє майбутнє у професії та організації” націлена на розв’язання таких завдань:

- побудову індивідуальної програми розвитку кар’єри;
- проектування стратегій та тактик реалізації кар’єрних намірів;
- напрацювання навичок партнерства та цивілізованої конкуренції в професійній діяльності та розвитку професійної кар’єри.

На цьому етапі доцільним є застосування *технік*:

- “Чарівний магазин”;
- “Минуле-теперішнє-майбутнє”;
- модифікований прийом “Піраміда професійного зростання в освіті”;
- застосовувались елементи тренінгу партнерського спілкування та переконуючого впливу [2; 30].

2.3.2. Психолого-організаційне консультування з проблеми професійно-управлінського самовизначення.

На основі положень, які відображені в 7 розділі першої частини посібника, **психолого-організаційне консультування** розуміється нами як засіб недиригентного психологічного впливу на особистість фахівця, зокрема, на процес професійно-управлінського самовизначення, та забезпечення формування особистісного ставлення до управлінської діяльності на основі врахування унікального життєвого й професійного досвіду кожної особистості.

У процесі такого консультування у людини поступово формується готовність до усвідомленої розбудови, корекції та реалізації перспектив управлінського зростання, готовності розглядати себе у часі, самостійно відшуковувати та збагачувати сенси власної професійної діяльності. *Основним завданням саме консультування* вбачається формування нешаблонних способів дії, які дозволяли б самореалізуватися особистості відповідно до її

кар'єрних орієнтацій, професійних ресурсів, з урахуванням вимог управлінської діяльності.

Методичною основою надання консультативної допомоги з питань професійного самовизначення є наробки в галузі:

- професійної орієнтації [29; 47];
- управлінського консультування [8; 23; 40];
- психології роботи з управлінським резервом [33];
- кар'єрного консультування [5; 21].

Базою для розробки моделі психологічного консультування *майбутніх фахівців та початківців із питань професійно-управлінського самовизначення є модель*, розроблена у лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С.Костюка, про яку йшла мова у 7 розділі першої частини посібника, і яка включає наступні компоненти:

- *мотиваційний* (створення позитивної мотивації “претендентів” до консультативної психологічної допомоги з даної групи проблем);
- *когнітивно-смисловий* (робота із замовленнями клієнтів та аналіз консультативних очікувань);
- *операційно-технологічний* (інструментальне забезпечення консультативного процесу, стратегії, консультативні позиції та ролі, методи та технології, діагностичний інструментарій);
- *особистісний* (вимоги до готовності психолога щодо здійснення консультування потенційних професіоналів);
- *організаційний* (основні організаційні форми здійснення консультування майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах та початківців у організаціях) [23].

Консультативний процес з питань професійно-управлінського самовизначення доцільно, на наш погляд, організовувати за *діагностично-рекомендуючою та розвивальною (діалогічною) стратегіями* [19; 26].

При виборі консультативної стратегії враховуються:

- особливості консультативної позиції клієнта;

- зміст та рівень осмисленості запиту;
- готовність клієнта до професійно-управлінського самовизначення;
- мова та особливості консультативної взаємодії;
- професійні та особистісні обмеження психолога.

Стійке надання переваги певній стратегії може бути результатом дії несвідомих професійних настанов чи особистісних рис самого психолога.

Наведено конкретну модель консультування за діагностико-рекомендаційною стратегією) на прикладі консультування студентів-магістрів вищих навчальних закладів з питань професійно-управлінського самовизначення.

В період прослуховування лекційно-практичного курсу “Психологія професійної кар’єри” за консультацією звернулась студентка 5 курсу історичного факультету, староста групи магістрів Ірина К. Основним моментом запиту виступало бажання “протестуватися” з метою отримання об’єктивної інформації про власний управлінський потенціал. Студентка підкреслювала необхідність короткотривалої взаємодії, пояснюючи це дефіцитом часу та намагалась дати пораду психологу як це краще зробити: пропонувала віддати результати тестування, з якими впевнена, що розбереться сама у вільний час.

Фаза 1. Орієнтовна фаза. Із попередніх спостережень виявлено *особливості ставлення* студентки до навчання, однолітків, викладачів:

- ставлення до навчання: висока навчальна успішність, добросовісне виконання обов’язків старости;
- особливості взаємодії з магістрантами: діловий стиль взаємодії з однокурсниками, готовність брати відповідальність за групу;
- особливості взаємодії з викладачем: активна участь у обговоренні на семінарських заняттях, запитання по ходу та наприкінці лекції, відкрите висловлювання сумнівів щодо окремих фактів та

особливостей подачі матеріалу, реагування на авторитет та силу аргументів.

Враховуючи отриману на *доконсультативному етапі* інформацію про соціально-психологічні якості дівчини, особливості її консультативної позиції (раціонально-рентна, з вірою у можливості психолога), рефлексивну та пізнавальну орієнтацію запиту клієнтки та готовність до самостійного вирішення професійних проблем для консультативної роботи було обрано *рекомендуючо-діагностичну стратегію організації процесу*.

Консультативний сеанс було розпочато з *уточнення консультативних очікувань клієнтки, конкретизації її запиту та деталізації скарг*. Враховуючи раціонально-рентну консультативну позицію та прагматичну орієнтацію клієнтки, бесіда будувалась на позиції інтелектуальної сили спеціаліста. Було розширено уявлення клієнтки про завдання та можливості психологічної допомоги, наголошено на специфіці завдань консультування та їх відмінності від цілей психотерапевтичного впливу, розкрито етичні принципи консультування та ряд вимог до клієнта. Після такого вступу прохання розказати про себе, про свої життєві та професійні плани не викликало емоційного опору.

Спонтанна розповідь студентки зосередилась навколо таких проблем професійної перспективи, навчання, взаємодії та сім'ї:

- *Професійні наміри*: бажання реалізуватися як професіонал та зробити професійну кар'єру є провідним. Для цього вважає необхідним усвідомити власні можливості та обмеження, щоб правильно побудувати траєкторію подальшого розвитку; і якщо з'ясується, що управлінський ріст - не для неї, то шукати іншу варіанти життєвої та особистісної самореалізації.
- *Професійна історія*: відмінно закінчила педагогічний ліцей ; вибір спеціалізації відбувався за принципом вибору "із двох гірших"; навчається у вузі на "відмінно"; є старостою групи впродовж 5 років; фіксує підвищення професійної мотивації, особливо після

практики. Звужена професійна перспектива: невідомо, що буде робити після закінчення вузу. Констатувала факт неможливості знайти роботу за обраним фахом, необхідність отримання іншої спеціальності, можливо в галузі економіки, менеджменту, права або психології. Можливе продовження навчання в аспірантурі, але не відразу, бо є необхідність спершу спробувати себе як професіонала-практика.

- *Актуальною проблемою*, що хвилює клієнтку є неможливість “впливати на недобросовісних і незацікавлених ні в особистісному, ні в професійному розвитку однокурсників”, розчарування обраним фахом (історія, але не педагогіка) та змістом і рівнем викладання; в цілому задоволена навчанням у магістратурі, де легко знаходить однодумців, та спілкуванням з магістрантами. Інформаційне перенасичення. Відчуття інтелектуальної втоми та фізичного перевантаження.
- *Життєвий контекст*: ситуація розлучення (“...випадковий шлюб різних людей, які мають різні життєві цілі”), домінантна мама, відсутність близьких подруг.

Дані первинної діагностики: цілеспрямованість; високий рівень професійно-педагогічної зацікавленості; орієнтація на посадове зростання; актуальне переживання кризи професійної ідентичності та ревізія вибору; руйнування первісної професійної ідентичності у зв’язку з відсутністю професійної перспективи за фахом; домінування міжособистісної проблематики у життєвому та навчальному контексті тощо.

Деталізований запит можна класифікувати як “кар’єрну гіпотезу з високим рівнем осмислення та вираженою рефлексивною орієнтацією”. Довіряє можливостям психолога, готова до самостійного розв’язання проблем з використанням інформації, наданої психологом.

У процесі первинного контакту здійснювався пошук прихованої проблеми, виявлення “дефектів” (викривлень, генералізацій, пропусків)

тексту та відтворення його цілісності, вдалось змінити локус скарги із зовнішнього на внутрішній.

Застосовані техніки: активне слухання, перефразування, уточнення, інтерпретація та інші. Розповідь структурувалась використанням рефлексивних прийомів: опитувальник “Мій шлях у професію”; напівпроективних технік (модифікований варіант методики Ньютена, “Незакінчені речення”, “Асоціативний експеримент”). Застосування технік дозволило трансформувати локус скарги із зовнішнього на внутрішній.

Фаза 2. Діагностична фаза. Для аналізу психологічних професійних ресурсів клієнта обрано особистісний підхід, зокрема типологічний напрямок. Психодіагностичне обстеження здійснювалось із застосуванням наступних методик: “Опитувальник Кеттелла”, “Опитувальник Рокича”, “Методика професійних типів Холланда”, “УСК”, “Методика інтерперсональної діагностики Лірі”, “Методика дослідження самооцінки Буддасі”, “Методика Розенцвейга”, “Творче завдання “Моя організація”, “Орієнтаційна анкета”, “Опитувальники мотивації досягнення та афіляції”.

Результати психодіагностичного обстеження, дані спостережень та аналізу документів згруповано у напрямку трьох силових векторів: *вправність, ініціативність, комунікативність.*

Виявлено: орієнтація на обрану професію; стан “згасання професійного інтересу”; високий інтелект; висока навчальна успішність; відповідальність; акуратність; конвенційність та раціональність; високий рівень творчої ініціативності в цілому та у професії зокрема; впевненість у собі; високий рівень домагань; висока цінність професійної самореалізації в цілому; низький соціальний інтерес; низька проникливість; високе домінування; реакція на ситуації фрустрації екстрапунітивна з фіксацією на перешкодах; тривожність у ситуаціях близької взаємодії.

Фаза 3. Фаза видачі рекомендацій. Ознайомлено з результатами психодіагностичного обстеження у формі просторової моделі професійних типів. Обговорено особливості даного типу та здійснено прогностичний

аналіз його розвитку за різних умов (навчальних, організаційних, соціальних). Відмічено роль самовдосконалення у цьому процесі. Здійснено порівняння професійного типу дівчини з ідеальним професійним типом керівника. Показано наслідки вибору управлінської кар'єри та можливості її поєднання з іншими сторонами життєвої самореалізації, у тому числі сімейної. Обговорено можливі ускладнення на шляху кар'єрного зростання жінки, необхідність формування готовності до конкурентних стосунків та особливості стереотипного ставлення у суспільстві до жінки-лідера. Актуалізовано питання необхідності довготривалого та короткотривалого планування. З допомогою технік “Піраміда професійного зростання”, “Піраміда організаційного просування” , “Мої життєві цілі” розглянуто альтернативні шляхи самореалізації у сфері раніше обраного фаху, здійснено їх оцінювання та розроблено перші кроки по їх реалізації. Рекомендовано взяти участь у тренінгових групах сенситивності та партнерського спілкування.

Таким чином, ефективна робота з проблемою професійно-управлінського самовизначення особистості потребує **компетентності організаційних психологів щодо професійного становлення керівника та професійно-управлінського самовизначення.**

Організаційні психологи повинні, насамперед, володіти *оперативною системою знань про управління та його вимоги до особистості*, відповідно до галузі, орієнтуватись у специфіці умов розвитку управлінської кар'єри у різних галузях виробництва, культури, охорони здоров'я, освіти, політики тощо. Необхідною є *обізнаність у питаннях вікового та професійного розвитку особистості*, генези суб'єктного потенціалу майбутнього професіонала.

Організаційні психологи повинен вміти також здійснювати *діагностичну та розвивально-корекційну роботу* одночасно з урахуванням вимог управлінської діяльності, соціальної значущості її результату та інтересів особистості, яка шукає своє покликання і шляхи оптимальної самореалізації у професії та організації.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бондарчук О.І.* Професійна кар'єра керівників шкіл: психологічний аспект // Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С.86–89.
2. *Варбан М.Ю.* Рефлексія професійного становлення в студентські роки: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. – К., 1999. – 177 с.
3. Введение в практическую социальную психологию / *Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьёвой.* – М.: Смысл, 1996. – 360 с.
4. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі – Київ: Лібра, 1998. – 270 с.
5. *Джуел Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
6. *Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э.* Кризисы профессионального становления личности // Психологический журнал. – 1997. – Т. 18.- № 6. – С. 35–44.
7. *Зеер Е.Р.* Психология профессий: Учеб пособие.- 2-е изд., перераб., доп. – М.: Академический Проект, Екатеринбург: Деловая книга, 2003.-336 с..
8. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг/ *Сост. Л.Кроль, Е.Пуртова.* – М.: “Класс”, 2001. – 464 с.
9. *Исаев Е.И., Косарецкий С.Г., Слободчиков В.И.* Становление и развитие профессионального сознания будущего педагога // Вопросы психологии. – 2000. – №3. – С.57–67.
10. *Карамулика Л.М.* Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
11. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения. – Ростов н/Д.: Изд-во “Феникс”, 1996. – 512 с.
12. *Коломінський Н.Л.* Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Автореф. дис. ... дотора психол. наук: 19.00.05 / Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2001. – 36 с.

13. *Кудрявцев Т.В., Шегурова В.Ю.* Психологический анализ профессионального самоопределения личности // Вопросы психологии. – 1983. – №2. – С.51 – 59.
14. *Кудряшова Л.Д.* Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Лениздат, 1986. – 160 с.
15. *Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н.* Руководитель и коллектив. – Л.: Лениздат, 1974. – 167 с.
16. *Кузьмина Е.И.* Исследование детерминант свободы – несвободы от фрустрации // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 86 – 94.
17. *Максименко С.Д., Щербан Т.Д.* Професійне становлення молодого вчителя. – Ужгород: Закарпаття, 1998. – 106 с.
18. *Маркова А.К.* Психология профессионализма. – М., 1996. – 308 с.
19. *Меновицков В.Ю.* Введение в психологическое консультирование. – М.: Смысл, 1998. – 109 с.
20. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
21. *Молл Е.Г.* Консультирование по проблемам управленческой карьеры // Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика. – Алма-Аты. – 1996. – С. 58 – 61.
22. *Орбан Л.Е.* Психология становления личности профессионала: акмеологический подход // Сучасна психологія у ціннісному вимірі: Матеріали III Костюківських читань. – К., 1994. – Т1. – С.210 – 211.
23. Основы психолого-управлінського консультування: Навч. посіб. / *За наук. ред. Л.М.Карамушки.* – К.: МАУП, 2002. – 136 с.
24. *Пиняева С.Е., Андреев Н. В.* Личностное и профессиональное развитие в период зрелости // Вопросы психологии. – 1998. – №2. – С.3 – 10.
25. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд. / *Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова.* – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 2001. – 240 с.
26. Практикум по социально-психологическому тренингу / *Под ред. Б.Д.Парыгина.* – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2000. – 352 с.

27. *Пряжников Н.С.* Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: «МОДЭК», 1996. – 256 с.
28. Практическая психодигностика / *Сост. Д.Я.Райгородский.* – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 2000. – 672 с.
29. *Пряжников Н.С.* Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: «МОДЭК», 1996. – 256 с.
30. Психогимнастика в тренинге / *Под ред. Н.Ю.Хряцовой.* – СПб.: «Ювента», 1999. – 256 с.
31. *Репецкий Ю.А.* Эмпирическое обоснование базового положения рефлексивно-смысловой концепции личностного самоопределения // Психологія на перетині тисячоліть: Зб. наук. праць учасників V Костюківських читань: в 3-х т. – К.: Гнозис, 1998. – Т. III. – С.61 – 69.
32. *Роцин С.Л.* Психология предпринимательства в США // Психологический журнал. – 1993. – Т.14, № 5. – С. 98 – 108.
33. *Рубахин В. Ф. Филиппов А. В.* Психологические аспекты управления – М.: Знания, 1973. – 64 с.
34. *Сафин В.Ф., Ников Г.П.* Психологический аспект самоопределения личности // Психологический журнал. – 1984. – Т.5. - №4.- С. 65-73.
35. *Свенцицкий А.Л.* Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. – С.120 – 128.
36. *Семёнов И.Н.* Рефлексивно-психологические основы профессионально-акмеологической подготовки менеджеров быстро развивающихся организаций // Персонал. – 2000. – № 1 (55). – Приложение №3 (8). – С. 14 – 16.
37. *Семёнова В.В.* Качественные методы в социологии // Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение социальной реальности – М.: Добросвет, Книжный дом “Университет”, 1998. – С.387-445.
38. *Степанов С.Ю., Варламова Е.П.* Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров // Вопросы психологии. – 1995. – №1. – С.60 – 68.

39. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / Пер. с англ. А.И.Сотова. – М.: Независимая фирма “Класс”, 1997. – 160 с.
40. *Толстая А.Н.* Управление карьерой в организации // Психология управления / Под ред. А.В.Федотова. – Л.: ЛГТУ, 1991. – С.49 – 62.
41. *Третьяченко В.В.* Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. – 585 с.
42. *Фонарев А.Р* Формы становления личности в процессе её профессионализации // Вопросы психологии. – 1997. – № 2. – С.88 – 93.
43. *Чирикова А.Е.* Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психологический журнал – 1998. – Т.19, № 1. – С. 62 – 74.
44. *Шмелёв А.Г., Соловейчик А.С., Гребенюк Г.А., Ленеха Т.Р.* Разработка экспресс-теста менеджерского потенциала // Вестник Моск. ун-та. Сер.14, Психология. – 1993. – №3. – С.24 – 34.
45. *Щотка О.П.* Формування психологічної готовності студентів педагогічних університетів до професійно-управлінського самовизначення: Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / ЦППО. – К., 2003. – 22 с.
46. *Юпитов А.В.* Проблематика и особенности психологического консультирования в вузе // Вопросы психологии – 1995. – № 4. – С. 49 – 55.
48. *Musterberg H.* Psychology and industrial efficiency. – Boston: Houghton Mifflin, 1913. – 214 p.

РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ МЕНЕДЖЕРАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1.Поняття про управлінське рішення та чинники, що впливають на його прийняття в організації (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 3.2.Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень в організації (діагностичний компонент технології).*
- 3.3.Ділові та навчально рольові ігри для підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень (корекційно-розвивальний компонент технології).*

3.1. Поняття про управлінське рішення та чинники, що впливають на його прийняття в організації (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз інформаційно-сміслового компоненту технології потребує розкриття таких питань:

- *сутність прийняття менеджером управлінського рішення;*
- *види управлінських рішень в організації;*
- *вимоги до управлінських рішень в організації;*
- *психологічні чинники, які впливають на процес прийняття менеджером управлінських рішень в організації;*
- *основні моделі та етапи прийняття управлінських рішень в організації;*
- *аналіз реального стану прийняття менеджером організації управлінських рішень,*

Що стосується сутності прийняття менеджером управлінського рішення, то, насамперед, слід зазначити, що ефективність управління будь-якою організацією в сучасних умовах значною мірою визначається

процесами прийняття управлінських рішень [3; 12; 18; 20]. Складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: численністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій, відмінністю об'єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління.

У психологічній літературі зустрічаються різноманітні трактування терміну “прийняття рішення”: як вибір *мети*, засобів діяльності, а також *програми* дій даними засобами для досягнення поставленої мети [20]; як формування *плану* чи *програми*, відповідно до якого буде протікати послідовність дій [18]; як вибір *альтернатив*, пошук відповідей на ряд запитань [19]; як *формування послідовності дій* для досягнення певної мети на підставі певної вихідної інформації [7].

На думку авторів розділу, ***прийняття менеджером управлінського рішення*** можна визначити як вольовий акт формування послідовності дій, що ведуть до досягнення цілей, який включає в себе: етап підготовки, етап пошуку та прийняття на основі вибору з альтернатив, етап реалізації [14].

Етап *підготовки* полягає у виявленні та усвідомленні менеджером управлінської проблеми, чіткому формулюванні завдання, яке необхідно виконати.

Етап *пошуку та прийняття на основі вибору альтернатив* – це всебічний розгляд і аналіз менеджером можливих альтернатив, шляхів, способів розв’язання управлінської проблеми, вибір найдоцільнішого в даній конкретній ситуації способу розв’язання проблеми, з аналізом та аргументацією основних чинників, які зумовили саме такий вибір [9].

Етап *реалізації* характеризується процесом доведення менеджером вибраної альтернативи до виконавців та оточення, організацією виконання та контролю за виконанням рішення.

Аналізуючи основні **види управлінських рішень в організації**, насамперед, необхідно зазначити, що їх можна, насамперед, поділити на ***індивідуальні та колегіальні***.

Вибір того чи іншого виду рішення, визначається характером існуючої проблеми. При цьому суттєвою є точка зору *П.Скотта*, який зазначає, що процес управлінського вибору не є однозначним, він не включає в себе механічно компоненти індивідуального і групового вибору, він не “зводиться ні до тих, ні до інших, ні до їхнього простого об'єднання” [28].

Керівник, як правило, приймає **індивідуальні рішення** при розв'язанні простих поточних завдань, пов'язаних зі звичайною ситуацією.

Колегіальне прийняття рішень – це вибір, який здійснюється групою із декількох альтернатив в умовах взаємного обміну інформацією при вирішенні загальної для всіх членів групи завдань.

Використання менеджерами колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і додаткових труднощів, що можуть виникати при цьому [9].

Так, до *позитивних характеристик колегіальних форм* прийняття управлінських рішень належать:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її розв'язання;
- забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
- активізація ініціативності працівників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

До **додаткових труднощів, які виникають у процесі використання колегіальних форм**, належать:

- ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, погодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
- потреба у додатковій підготовці керівника для чіткого викладення своєї позиції;

- необхідність прогнозування можливих суперечок між учасниками взаємодії при обговоренні найгостріших питань;
- потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення та продумуванні процедури його обговорення;
- необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки ймовірність таких ситуацій за колегіальних способів прийняття управлінських рішень значно зростає.

Конкретними організаційними формами колегіального прийняття управлінських рішень можуть бути:

- оперативна нарада адміністрації;
- засідання творчої групи;
- робоча зустріч членів проекту;
- збори колективу тощо [9].

Формами колегіального генерування нових ідей можуть стати такі нерегламентовані форми взаємодії, як:

- "мозковий штурм";
- "брейнстормінг";
- ділові ігри та ін. [9; 21; 23].

Класифікація видів управлінських рішень також можна здійснити і у відповідності із ***специфікою управлінських ситуацій***, які необхідно розв'язувати керівнику.

Класифікації ситуацій прийняття рішень досить ретельно проаналізовані у роботах ряду авторів [6; 7]. В найзагальнішому вигляді все розмаїття управлінських ситуацій можна поділити на два великих класи [1].

Перший клас управлінських ситуацій вимагає прийняття оперативних, невідкладних рішень і безпосередньо пов'язаний з повсякденною практичною діяльністю організації. Сам характер завдань, що вирішуються в таких умовах,

вимагає від керівників *прийняття адекватного й швидкого рішення*. Таку ситуацію можна назвати “екстремальною”.

Другий клас управлінських ситуацій включає в себе ситуації, які не вимагають термінового прийняття рішень, носять не екстремальний характер. Ці ситуації пов’язані, головним чином, з розробкою відносно довготривалої стратегії життєдіяльності організації. До цього класу ситуацій належать і питання самоменеджменту, створення іміджу, визначення стратегії і тактики “Паблік рілейшнз”, створення творчого клімату в колективі тощо.

Щоб бути ефективними, **управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам [9; 26]:**

- бути *науково обґрунтованими*, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;
- бути *своєчасними*, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;
- бути *чітко сформульованими*, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв’язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити;
- бути *реальними для виконання*, тобто враховувати наявність умов для розв’язання тих чи інших проблем;
- *передбачати механізм контролю виконання*, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов’язковості його виконання.

На ефективність прийняття управлінських рішень впливає **ряд психологічних чинників.**

Л.М. Карамушка [9] на прикладі аналізу діяльності освітніх організацій виділила дві групи таких чинників:

- об'єктивні (або зовнішні) чинники;
- суб'єктивні (або внутрішні) чинники.

Об'єктивні (зовнішні) чинники – це чинники, які пов'язані з управлінською ситуацією як такою і не залежать безпосередньо від самого керівника.

Основні зовнішні чинники обумовлені:

- особливостями розвитку суспільства у певний період;
- особливостями функціонування організації у певній соціальній галузі;
- управлінським статусом самого керівника і учасників управлінської взаємодії;
- типом організації;
- характером управлінської ситуації, з якою зустрічається керівник;
- рівнем технічного та матеріально-економічного забезпечення певної управлінської структури;
- умовами розв'язування управлінської проблеми;
- ступенем компетентності персоналу;
- особливістю соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Суб'єктивні (внутрішні) чинники, які визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками організацій, – це чинники, обумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника (рівень компетентності; творчий потенціал; організаторські здібності тощо.) Автор пропонує наступну класифікацію суб'єктивних чинників:

- група чинників, пов'язаних із *змістом управлінської діяльності керівника* (рівень його компетентності; творчий потенціал;

організаторські здібності; ставлення керівника до управлінської проблеми, яку необхідно вирішити тощо);

- група чинників, які характеризують *особливості виконання керівником управлінських обов'язків* (рівень домагань керівника – міра складності тих завдань, які керівник ставить перед собою; схильність керівника до ризику; готовність керівника брати на себе відповідальність за наслідки розв'язування тих чи інших проблем; тип темпераменту керівника, що визначає активність, динаміку і тонус прийняття управлінського рішення; психофізіологічний стан керівника у момент прийняття ним рішення тощо);
- група чинників, що відображає *особливості спілкування керівника з іншими учасниками управлінської взаємодії* (стиль керівництва; ставлення керівника до окремих виконавців; мірою довіри керівника до підлеглих тощо);
- група чинників, пов'язаних з *саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки* (особливості самооцінки керівника; самовладання тощо).

Сукупність індивідуально-психологічних характеристик визначає **“особистісний профіль прийняття керівником управлінських рішень**, тобто характерніші для нього способи, прийоми аналізу та розв'язання управлінських проблем” [9, 73].

В роботах інших авторів [16; 27] виділено ряд інших *суб’єктивних чинників*, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- невідповідність управлінських рішень психологічним можливостям виконавців;
- негативне ставлення до підлеглих;
- розбіжності в розумінні мети управління керівниками різних рівнів компетенції;

- недооцінка або відсутність бачення керівниками психологічних аспектів роботи;
- неадекватна самооцінка керівника або переоцінка керівником своїх можливостей;
- невміння встановлювати позитивні міжособистісні стосунки тощо.

Також підкреслюється [17], що у процесі прийняття управлінських рішень слід враховувати, що різні люди по-різному реагують на однакові дії, що може призвести до нерозуміння потреб суб'єктів управлінських відносин, наприклад, до неприйняття нововведень в організації, опору інноваціям.

Однією із важливих проблем забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень є використання різних **моделей прийняття управлінських рішень**, які відображають певні підходи до *структури та етапів прийняття управлінського рішення*. Сьогодні відомо ряд моделей прийняття менеджерами організацій управлінських рішень:

- “раціональна” модель *А. Кюхбергера*, у якій розглядаються саме процеси прийняття рішень, а не їх результати. Автор виходить з того, що “людина здатна вибрати з набору альтернатив найкращу” [13, 86];
- модель «обмеженої раціональності» *Г.Саймона*, у якій стверджується, що “в складних ситуаціях прийняття рішення люди діють в межах обмеженої раціональності” [13, 91];
- модель “імплицитного (внутрішнього) рішення” *П.О.Зільберга*, згідно з якою передбачається, що “рішення, які приймаються, спонтанно розв'язуються на користь однієї із запропонованих альтернатив” [13, 92];
- «кластерна модель» *Ліпшица і Страусса*, яка базується на “концепції, яка моделює процеси прийняття рішень в невизначених ситуаціях” [13, 95].

Нами зроблена спроба розробити власну *модель прийняття управлінських рішень менеджером організації у вигляді дерева рішень* (рис.3.1.). В основу моделі покладений той факт, що кожному етапу

прийняття рішення відповідає певний набір психологічних чинників, які суттєво впливають на цей процес.

У зазначеній моделі з *лівого боку* представлено чинники, пов'язані із структурою, метою діяльності організації та її персоналом. З *правого боку* - знаходяться психологічні чинники, що пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками менеджера, які є суттєвими на кожному етапі прийняття рішення. Представлена модель дозволяє, на наш погляд, досить “реалістично” представити вплив психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень.

Проаналізуємо більш детально дану модель прийняття управлінського рішення в організації. Як ми вже відзначали, процес прийняття управлінського рішення включає три основні етапи.

I. Етап підготовки.

На цьому етапі менеджер:

а) *відповідає на основні питання*: Яка основна проблема? Що робити для її вирішення? Коли? Якими силами і засобами? Які труднощі можуть виникнути? Яким може бути результат ?

б) *аналізує в організації*: фінансове, матеріальне, ресурсне, кадрове становище; структуру і основну мету організації; можливі зміни в організації; очікуваний виграш по кожному або декільком вказаним напрямкам;

в) *враховує такі суб'єктивні чинники*: наскільки він орієнтований на успіх, на справу або на цілі колективної діяльності; як він ставиться взагалі до будь-яких змін; який в нього рівень мотивації успіху.

II. Етап пошуку та вибору альтернатив.

На цьому етапі менеджер:

а) *відповідає на основні питання*: Як зробити? Які інші варіанти можна використовувати? Що може скластися не так? З якими перешкодами можна зіткнутися? Чому поступати так, а не інакше?

б) *аналізує в організації*: цілі та задачі організації; наявність в організації матеріально-технічних і фінансових резервів; можливості знайти їх “на стороні” і за яких умов; які необхідні кадрові переміщення і структурні зміни;

в) *враховує такі суб'єктивні чинники*: готовність до ризику; орієнтація в своїй діяльності тільки на себе, на свій особистий досвід або на колектив; мотивацію до уникнення невдач.

III. Етап реалізації.

На цьому етапі менеджер:

а) *відповідає на основні питання*: Як реалізувати? Чому саме таким чином? Чому такі вимоги до людей, результатів і процесів? На кого опиратися? Яка може бути реакція і від кого? Хто прихильник і хто можливий супротивник змін?

б) *аналізує в організації*: наявність в організації команди однодумців стосовно майбутніх передбачуваних змінах; форми і методи забезпечення руху фінансів і матеріальних засобів; засоби кадрових перестановок і структурних змін; методи і форми доведення цього рішення до колективу;

в) *враховує такі суб'єктивні чинники*: орієнтація на субординацію; схильність до вольових рішень; мотивація на успіх; комунікативні здібності.

Таким чином, на кожному етапі прийняття рішення керівник знаходиться під впливом зазначених суб'єктивних чинників. Аналіз та врахування таких чинників дозволить з великим ступенем ймовірності зробити висновки про результат кожному етапі прийняття рішення, а також про результат прийняття рішення в цілому.

Що стосується **реального стану прийняття менеджерами організацій управлінських рішень**, зокрема впливу на даний процес *ряду суб'єктивних факторів*, пов'язаних із здатністю керівників до ризику та особливостями мотивації їх діяльності, то слід зазначити, що нами з метою дослідження цієї проблеми було проведено спеціальне дослідження. У дослідженні прийняло участь понад 100 керівників освітніх організацій. Дослідження проводилося

за методиками „Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта”, „Діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса”, „Діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса” (детальний зміст цих методик наведено нижче).

На основі аналізу результатів дослідження було зроблено такі *висновки*:

1. Серед чоловіків-керівників достатньо високий відсоток (31,5%) осіб, схильних до ризику, що значно вище за аналогічні показники у жінок-керівників (9,0%). Схильність до прийняття ризикованих рішень чоловіками в основному виявляється у керівників до 45 років, а з віком (після 45 років) зменшується. При цьому в цілому зростає кількість керівників з низькою готовністю ризикувати.

2. У чоловіків-керівників виявляються високій відсоток сильної і дуже сильної мотивації до успіху (47,3% і 31,5% відповідно), тоді як у жінок-керівників різні рівні мотивації до успіху представлено рівномірно.

3. Домінуючими рівнями мотивації до уникнення невдач для чоловіків до 45 років є високий рівень мотивації, а для жінок – середній. Для старшого покоління керівників характерне зростання рівня дуже високої мотивації до уникнення невдач.

4. Для чоловіків-керівників притаманно два типи спрямованості: орієнтація на справу (22,2%) і орієнтація на себе (38,8%). Таке співвідношення спостерігається для обох вікових груп – до 45 і більше 45 років. У той час серед жінок-керівників спостерігаються чотири типи спрямованості (орієнтація на справу, орієнтація на міжособистісні контакти, орієнтація на себе, орієнтація на офіційну субординацію).

Таким чином, в результаті дослідження виявлено ряд суб'єктивних психологічних чинників, які потенційно можуть впливати на процес прийняття управлінських рішень керівником освітніх організацій. Особливості діагностики та психологічних умов врахування цих, а також інших психологічних чинників, будуть розглянуті у наступних підрозділах посібника.

3.2. Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень в організації

(діагностичний компонент технології)

Аналіз проблеми прийняття менеджерами управлінських рішень і організації показує, що до **основних методик**, які можна використати для дослідження цієї проблеми, можна віднести:

1. "Методику дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу".
2. Тест "Уміле рішення проблеми".
3. „Методику діагностики особистості на мотивацію до успіху” Т.Елерса.
4. „Методику діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач” Т.Елерса.
5. „Методику діагностики ступеня готовності до ризику” Шуберта.

„**Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу**” дозволяє дослідити взаємостосунки менеджера і персоналу організації, а також оцінити функціональні компоненти управлінської діяльності, у тому числі вміння менеджером приймати рішення; особистісні характеристики та комунікативний потенціал менеджера; авторитет менеджера серед персоналу.

Тест «**Уміле рішення проблеми**» дозволяє визначитися, який вид рішень менеджер використовує частіше:

- *рутинні* рішення вимагають неухильного проходження процедури, оцінки ситуації в межах здорового глузду, гуманного лідерства і контролю за подіями;
- *селективні* рішення потребують встановлення мети, планування, аналізу інформації і розвитку проектів;

- *адаптаційні* рішення включають розпізнавання і фокусування проблеми, систематизоване її рішення і аналіз ризиків, часто включають створення робочих груп;
- *інноваційні підходи* припускають творче управління, стратегічне планування і системне вирішення на рівні складних ідей або складної організації.

Методики „Діагностики особистості на мотивацію до успіху” Т.Елерса, „Діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач” Т.Елерса, „Діагностики ступеня готовності до ризику” Шуберта доцільно використовувати разом. Вони дають можливість вивчити деякі складові мотиваційний компонент процесу прийняття рішень (мотивацію до успіху, мотивацію уникнення невдач, здатність до ризику).

Методика 1. „Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу”.

(Карамушка Л.М. *Психологія управління: Навч. посіб.* – К.: Міленіум, 2003. – С. 221-229)

Інструкція для учасників дослідження.: Шановні колеги! В опитувальнику виділено кілька значущих ознак у діяльності керівника. Просимо Вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку його діяльності.

Текст опитувальника

Ознака 1

- 6 – великий прихильник різноманітних нововведень і реорганізацій, всіляке організаційне ламання — його стихія, не любить працювати в спокійному режимі;
- 5 – занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями;
- 4 – намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді занадто захоплюється нововведеннями;

- 3 – іноді може підтримати корисне починання, хоча не особливо любить різноманітні нововведення і реорганізації;
- 2 – скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, намагається триматися від них поодаль;
- 1 – надзвичайно консервативний, великий супротивник всіляких нововведень.

Ознака 2

- 6 – чудово вміє планувати роботу, добивається високої життєдіяльності і реалістичності плану;
- 5 – вміє добре планувати роботу;
- 4 – з плануванням роботи в цілому справляється добре;
- 3 – з плануванням роботи справляється не дуже добре;
- 2 – погано справляється з плануванням роботи, його плани не життєздатні;
- 1 – не здатний планувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3

- 6 – природжений організатор, бездоганно вміє розташувати людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;
- 5 – хороший організатор, вміє потрібним чином розташувати людей і розподілити між ними обов'язки;
- 4 – володіє необхідними організаційними навичками, може організувати колектив на виконання професійних завдань;
- 3 – не дуже добрий організатор, не завжди вміє мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;
- 2 – поганий організатор, не вміє розподілити обов'язки між людьми і мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;
- 1 – не здатний справлятися з організаційними питаннями, до такої роботи зовсім не здатний.

Ознака 4

- 6 – постійно перевищує свої повноваження, права і владу, ніби вони нічим необмежені;

- 5 – часто перевищує свої повноваження, права і владу;
- 4 – повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо перевищуючи їх;
- 3 – ніколи не перевищує своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовує їх неповною мірою;
- 2 – недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть у тих випадках, коли необхідно їх застосувати;
- 1 – зовсім не вміє використовувати свої повноваження, права і владу, справляє враження безпомічного і безправного.

Ознака 5

- 6 – рішучий, рішення приймає швидко, не гаючись;
- 5 – доволі рішучий, приймає рішення своєчасно;
- 4 – не завжди швидко приймає рішення, але і назвати його занадто повільним — не можна;
- 3 – нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення;
- 2 – нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному;
- 1 – вкрай нерішучий, довго вагається перед вирішенням найдріб'язковішого питання.

Ознака 6

- 6 – приймає завжди продумані, виключно кваліфіковані управлінські рішення, які можуть слугувати прикладом в аналогічних випадках;
- 5 – зазвичай приймає продумані, кваліфіковані рішення;
- 4 – може приймати продумані, доволі кваліфіковані управлінські рішення;
- 3 – управлінські рішення, які він приймає, не завжди продумані і глибоко обґрунтовані;
- 2 – іноді приймає некваліфіковані, необґрунтовані управлінські рішення, що завдає певної шкоди справі;
- 1 – не вміє приймати грамотні управлінські рішення і не намагається цьому навчитися.

Ознака 7

- 6 – здатний тримати під своїм контролем велику кількість справ і деталей, постійно реагувати на будь-яке відхилення від плану;
- 5 – здатний і вміє здійснити правильний і своєчасний контроль за справами;
- 4 – здатний тримати під своїм контролем основні моменти під час роботи;
- 3 – не завжди вміє здійснити своєчасний контроль за справами, може випускати з уваги окремі моменти;
- 2 – не вміє здійснювати своєчасний контроль за перебігом справ;
- 1 – цілком не здатний здійснити будь-який контроль за справами.

Ознака 8

- 6 – вкрай вимогливий до інших, вимогливий до деталей, постійно прискіпується, працювати поруч із ним надзвичайно складно і неприємно;
- 5 – доволі вимогливий до інших, часто прискіпливий, працювати поруч із ним іноді складно і не дуже приємно;
- 4 – вимогливий до інших, як правило, цілком обґрунтовано, працювати з ним складно, але можливо;
- 3 – вимогливий до інших, але не прискіпується до дрібниць, можливо, іноді йому варто було б виявляти більше твердості;
- 2 – не особливо вимогливий до інших, часто заплющує очі на чужі провини;
- 1 – зовсім не вимогливий до інших, нездатний навіть у разі необхідності закликати інших до порядку.

Ознака 9

- 6 – повсякчас втручається у роботу підлеглих і намагається всі питання вирішити самостійно;
- 5 – часто втручається без потреби у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;
- 4 – іноді без особливої потреби втручається у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;
- 3 – іноді без особливої потреби передоручає підлеглим вирішення тих питань, які мав вирішити сам;

- 2 – часто передоручає підлеглим виконання своїх власних обов’язків, не маючи на те жодних підстав;
- 1 – постійно перекладає виконання своїх обов’язків на підлеглих.

Ознака 10

- 6 – об’єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності і ніколи не керується своїм настроєм, симпатіями чи антипатіями;
- 5 – об’єктивно оцінює підлеглих і результати їхньої діяльності;
- 4 – здатний доволі об’єктивно оцінювати підлеглих і результати їхньої діяльності;
- 3 – не завжди об’єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності;
- 2 – не об’єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності, підвладний пристрастям і настрою;
- 1 – цілком не здатний об’єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їхньої діяльності, повністю керується своїми симпатіями, антипатіями і настроєм.

Ознака 11

- 6 – всіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього всі наявні можливості;
- 5 – турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;
- 4 – виявляє певну зацікавленість у підвищенні кваліфікації підлеглих;
- 3 – не особливо турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;
- 2 – зовсім не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;
- 1 – не тільки не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих, але навіть певною мірою шкодить цьому.

Ознака 12

- 6 – всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їхніми успіхами;
- 5 – сприяє службовому зростанню підлеглих;
- 4 – виявляє певну зацікавленість у службовому зростанню підлеглих;
- 3 – не виявляє зацікавленості у службовому зростанні підлеглих;

- 2 – перешкоджає службовому зростанню підлеглих;
- 1 – всіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, остерігаючись конкуренції з їхнього боку.

Ознака 13

- 6 – чудово вміє завойовувати прихильність людей, знаходить з ними спільну мову, схиляє до відвертості;
- 5 – вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ним спільну мову;
- 4 – хоча і не завжди, але здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;
- 3 – іноді не здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;
- 2 – не вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;
- 1 – постійно настроює проти себе, неспроможний знайти з ними спільну мову.
Для роботи з людьми зовсім непридатний.

Ознака 14

- 6 – надзвичайно любить свою роботу, практично віддає їй весь вільний час і енергію;
- 5 – любить свою роботу;
- 4 – до роботи ставиться з цікавістю;
- 3 – до роботи ставиться байдуже;
- 2 – не любить своєї роботи, але змирився з необхідністю її виконувати;
- 1 – вкрай не любить своєї роботи і не приховує цього.

Ознака 15

- 6 – вкрай самовпевнений, постійно переоцінює свої можливості, не бажає слухати розумних порад, досвід його нічому не вчить;
- 5 – надміру самовпевнений, часто переоцінює свої можливості;
- 4 – іноді трохи себе переоцінює, надміру впевнений у собі;
- 3 – іноді не дооцінює свої можливості, не впевнений у собі;
- 2 – недостатньо вірить у свої сили, часто недооцінює свої можливості;
- 1 – вкрай невпевнений у собі. Постійно недооцінює свої можливості.

Ознака 16

- 6 – винятково впертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо сам усвідомлює її абсурдність;
- 5 – доволі впертий, неохоче змінює власну думку, навіть якщо вона вочевидь неправильна;
- 4 – дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору;
- 3 – іноді під “тиском” зверху може змінити свою думку;
- 2 – якщо чинити тиск, легко змінює свою думку;
- 1 – вкрай легко змінює свою думку.

Ознака 17

- 6 – готовий відповідати за свої вчинки, легше прийме вину на себе, ніж підведе друзів;
- 5 – зазвичай відповідає за свої вчинки, визнає свою провину, якщо винний;
- 4 – відповідає за свої вчинки, хоча й неохоче, але визнає свою провину;
- 3 – неохоче визнає свою провину, навіть якщо справді винний;
- 2 – зазвичай не визнає своєї провини, навіть якщо справді винний, перекладає її на інших;
- 1 – ніколи не признає своєї провини і всіляко перекладає її на інших.

Ознака 18

- 6 – може миттєво зрозуміти суть питання, плутаючись у дрібницях;
- 5 – здатний швидко розібратися у суті питання і виділити основне;
- 4 – здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити основне;
- 3 – не завжди здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити основне;
- 2 – часто під час розгляду того чи іншого питання не здатний виділити основне, плутається у дрібницях;
- 1 – не вміє вирізнити основне, постійно плутається у дрібницях.

Ознака 19

- 6 – завжди охоче надає допомогу товаришам по роботі, не шкодуючи для цього ні свого часу, ні сил;
- 5 – охоче надає допомогу товаришам по роботі;

- 4 – не відмовляє в допомозі товаришам по роботі, якщо до нього звертаються;
- 3 – не завжди надає допомогу товаришам по роботі;
- 2 – не любить надавати допомогу товаришам по роботі, по можливості намагається уникнути цього;
- 1 – ніколи не надає допомогу товаришам по роботі, швидше схильний перешкоджати їм у їхніх рішеннях.

Ознака 20

- 6 – винятково ввічливий і коректний, ніколи не дозволяє нетактовності стосовно іншого;
- 5 – ввічливий і коректний до оточуючих;
- 4 – достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими;
- 3 – не завжди достатньо ввічливий і коректний у стосунках із оточуючими;
- 2 – неввічливий і некоректний з оточуючими;
- 1 – іноді дозволяє собі грубість і нетактовність стосовно до інших людей, не здатним дати належну відсіч.

Ознака 21

- 6 – має великий і заслужений авторитет у колективі, повагу всіх працівників;
- 5 – має великий успіх у колективі;
- 4 – має певний авторитет у колективі;
- 3 – має деякий авторитет у колективі, але не у всіх;
- 2 – не має в колективі достатню повагу і авторитет;
- 1 – зовсім не має поваги і авторитету у колективі.

Обробка та інтерпретація результатів:

Кожного представника адміністрації оцінюють за запропонованими параметрами. Параметри (ознаки) об'єднані у три блоки:

I. Функціональний компонент управлінської діяльності

складається з:

- *інноваційного потенціалу (ознака 1);*

- *організаційного потенціалу* (ознаки 3, 5, 8);
- *уміння планувати свою діяльність* (ознака 2);
- *уміння використовувати владу* (ознаки 4, 9);
- *уміння приймати рішення* (ознаки 6, 18);
- *здатність контролювати оцінювання діяльності підлеглих* (ознаки 7, 10);
- *уміння підтримувати потяг до розвитку підлеглих* (ознаки 11, 12, 19).

II. Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника (ознаки 13, 15 — 17, 20).

III. Авторитет керівника у працівників (ознаки 14, 21).

За кожною ознакою підраховується кількість балів (середній бал за оцінками працівників). Для наочності будуються графіки міри вираженості параметрів.

Для обговорення можна запропонувати керівнику здійснити самооцінку своєї діяльності і порівняти її з оцінками підлеглих.

Методика 2. Тест «Уміле рішення проблеми»

(Петрова Н.П. Тренінг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. – СПб.: Речь, 2002. – С. 54)

Інструкція для учасників дослідження. Оцініть за шкалою «зазвичай», «час від часу», «рідко» перераховані нижче твердження.

1. Я постійно вирішую проблеми, не залишаючи їх нерозв'язаними.
2. Я обираю відповідні методи.
3. Я використовую системний підхід.
4. Я чітко визначаю відповідальних за кожний вид робіт з проблеми.
5. Я ясно визначаю мету роботи кожного члена групи, якщо робота йде в групі.
6. Я ефективно координую роботу групи.

7. Я встановлюю чіткі критерії для визначення успіху.
8. Я вміло збираю та аналізую інформацію.
9. Я ефективно планую.
10. Я виділяю час на аналіз подій.

Обробка та інтерпретація результатів:

Поставте собі 2 за кожну відповідь «зазвичай», 1 – за відповідь «час від часу» і 0 за відповідь «рідко» і підрахуйте суму.

Результат від 0 до 6 означає, що *Ви погано справляєтеся з проблемами.*

Результат від 7 до 14 означає, що *Ви здатні вирішувати проблеми не вище за адаптаційний рівень.*

Результат від 15 до 20 говорить, що *Ви здатні на інноваційні рішення.*

Скільки б балів у Вас не вийшло, поверніться зараз до списку і виберіть ті твердження, з якими у Вас найбільші проблеми. Ухваліть рішення змінитися і зробіть це зараз.

Методика 3. „Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху” Т. Елерса.

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). *Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.* – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 626-629)

Інструкція для учасників дослідження: Вам запропоновано 41 питання, на кожне з яких дайте, будь ласка, відповідь "ТАК" чи "НІ".

Текст опитувальника

№ з/п	Питання	ТАК	НІ
1.	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час		

2.	Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання		
3.	Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту		
4.	Коли виникає проблемна ситуація, я частіше всього приймаю рішення одним з останніх		
5.	Коли у мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій		
6.	В деякі дні мої успіхи нижче середніх		
7.	По відношенню до себе я більш суворий, ніж по відношенню до інших		
8.	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9.	Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, оскільки знаю, що в ньому я добився б успіху		
10.	В процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку		
11.	Старанність - це не основна моя риса		
12.	Мої досягнення в праці не завжди однакові		
13.	Мене більше привертає інша робота, ніж та, якою я зайнятий		
14.	Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала		
15.	Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною		
16.	Перешкоди роблять мої рішення більш твердими		
17.	У мене легко викликати честолобство		
18.	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно		
19.	При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших		
20.	Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз		
21.	Потрібно покладатися тільки на самого себе		
22.	В житті мало речей, більш важливих, ніж гроші		
23.	Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю		
24.	Я менш честолобний, ніж багато інших		
25.	В кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу		
26.	Коли я налаштований на роботу, я роблю її більш кваліфіковано, ніж інші		
27.	Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати		
28.	Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені ніяково		
29.	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30.	Коли мені доводиться приймати рішення, я прагну робити це якнайкраще		

31.	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
32.	Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег		
33.	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34.	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
35.	Коли щось не лагодиться, я нетерплячий		
36.	Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення		
37.	Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших		
38.	Багато що, за що я беруся, я не довожу до кінця		
39.	Я заздрю людям, які не завантажені роботою		
40.	Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад		
41.	Коли я впевнений, що стою на вірному шляху, для доказу своєї правоти я йду на крайні заходи		

“КЛЮЧ”

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді "ТАК" на наступні питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримуєте по 1 балу за відповіді "НІ" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Порахуйте суму набраних балів.

Інтерпретація результатів:

Від 1 до 10 балів – *низька мотивація до успіху.*

Від 11 до 16 балів – *середній рівень мотивації до успіху.*

Від 17 до 20 балів – *помірно високий рівень мотивації до успіху.*

Понад 21 бал – *дуже високий рівень мотивації до успіху.*

Результат „Методики діагностики особистості на мотивацію до успіху” доцільно також аналізувати разом з результатами двох наступних методик – „Методикою діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач” та „Методикою діагностики міри готовності до ризику”.

Дослідження показали, що люди, *помірно сильно орієнтовані на успіх*, надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто бояться невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто великому рівню ризику.

Чим *вища мотивація людини до успіху* – досягнення мети, тим нижче готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надії на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій мотивації до успіху. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, *хто сильно мотивований на успіх* і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють до нещасних випадків, ніж ті, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перепорою мотиву до успіху – досягненню мети.

Методика 4. „Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач” Т. Елерса

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). *Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.* – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 630-632)

Інструкція для учасників дослідження: Вам пропонується список слів з 30 рядків по 3 слова в кожному. В кожному рядку виберіть тільки одне з 3-х слів, яке найбільш точно Вас характеризує, і помітьте його.

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

1.	Сміливий	Пильний	Підприємливий
2.	Покірливий	Боязкий	Упертий
3.	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4.	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5.	Нерозумний	Боягузливий	Бездумний
6.	Спритний	Жвавий	Передбачливий

7.	Холонокровний	Нерішучий	Молодецький
8.	Стрімкий	Легковажний	Боязкий
9.	Невдумливий	Манірний	Непередбачливий
10.	Оптимістичний	Сумлінний	Чуйний
11.	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12.	Боягузливий	Недбалий	Схвильований
13.	Необачний	Тихий	Боязкий
14.	Уважний	Нерозсудливий	Сміливий
15.	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16.	Підприємливий	Обережний	Передбачливий
17.	Схвильований	Неуважний	Боязкий
18.	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19.	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20.	Старанний	Відданий	Авантюрний
21.	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22.	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23.	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24.	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25.	Передбачливий	Безстрашний	Сумлінний
26.	Поспішний	Полохливий	Безтурботний
27.	Неуважний	Необачний	Песимістичний
28.	Обачний	Розсудливий	Підприємливий
29.	Тихий	Неорганізований	Боязкий
30.	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

“КЛЮЧ”

Ви одержуєте по 1 балу за наступні вибори, наведені в „ключі” (перша цифра перед косою лінією означає номер рядка, друга цифра після косої лінії – номер стовпця, в якому знаходиться потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, яке отримало 1 бал в першому рядку і в другому стовпчику – «пильний»). Інші вибори балів не отримують.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Обробка та інтерпретація результатів:

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

Від 2 до 10 балів – *низька мотивація до уникнення невдач.*

Від 11 до 16 балів – *середній рівень мотивації до уникнення невдач.*

Від 17 до 20 балів – *високий рівень мотивації до уникнення невдач.*

Понад 20 балів – *дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.*

Результат аналізується разом з тестами „Методики діагностики особистості на мотивацію до успіху” та „Методикою діагностики міри готовності до ризику”.

Дослідження Д. Мак-Клеманда показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше попадають в подібні неприємності, ніж ті, які мають високу мотивацію до успіху.

Дослідження також показали, що люди, котрі бояться невдач (високий рівень захисту) надають переваги малому, або, навпаки, надто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Німецький вчений Ф. Буркард стверджує, що *установка на захисну поведінку* в роботі залежить від трьох факторів:

- ступеня потенційного ризику;
- переважаючої мотивації;
- досвіду невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини:

- перша, коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- друга, коли ризикована поведінка веде до нещасного випадку.

Досягнення ж безпечного результату при ризикованій поведінці, навпаки, послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

Методика 5. „Методика діагностики міри готовності до ризику” Шуберта.

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 632-635)

Інструкція для учасників дослідження: Оцініть міру своєї готовності вчинити дії, про які Вас питають.

При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за наступною схемою.

«2» бала – повністю згоден, «ТАК».

«1» бал – більше «ТАК», ніж «НІ».

«0» балів – ні «ТАК», ні «НІ», щось середнє.

«-1» бал – більше «НІ», ніж «ТАК».

«-2» бала – повністю незгоден, «НІ».

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

№ з/п	Питання	2	1	0	-1	-2
1.	Перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворій людині?					
2.	Погодилися б Ви ради доброго заробітку брати участь в небезпечній і тривалій експедиції?					
3.	Стали б Ви на шляху небезпечного злочинця, що тікає?					
4.	Могли б Ви їхати на підніжці товарного вагону при швидкості більше 100 км/годину?					
5.	Чи можете Ви на інший день після безсонної ночі нормально працювати?					
6.	Стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?					
7.	Позичили б Ви другові велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?					
8.	Ввійшли б Ви разом з приборкувачем в клітку з левами при його завіренні, що це безпечно?					
9.	Могли б Ви під керівництвом ззовні залізити на високу фабричну трубу?					

10.	Могли б Ви без тренування керувати парусним човном?					
11.	Ризикнули б Ви схопити за вуздечку коня, який біжить?					
12.	Могли б Ви після 10 стаканів пива їхати на велосипеді?					
13.	Могли б Ви вчинити стрибок з парашутом?					
14.	Могли б Ви при необхідності проїхати без квитка від Талліна до Москви?					
15.	Могли б Ви вчинити авто турне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який нещодавно був у важкій дорожньо-транспортній пригоді?					
16.	Могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?					
17.	Могли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?					
18.	Могли б Ви зістрибнути з підніжки товарного вагону, що рухається із швидкістю 50 км/годину?					
19.	Могли б Ви, як виняток, разом з сьома іншими людьми піднятися на ліфті, розрахованому тільки на шість чоловік?					
20.	Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти із зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?					
21.	Взялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?					
22.	Могли б Ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?					
23.	Могли б Ви по вказівці Вашого начальника взятися за високовольтний дріт, якби він завірив Вас, що дріт знеструмлений?					
24.	Могли б Ви після деяких попередніх пояснень управляти гелікоптером?					
25.	Могли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, доїхати з Москви до Хабаровська?					

“КЛЮЧ”

Підрахуйте суму набраних Вами балів відповідно до інструкції:

Загальна оцінка тесту дається по безперервній шкалі як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику. Значення тесту: від –50 до +50 балів.

Обробка та інтерпретація результатів:

Менше -30 балів – *Ви дуже обережні.*

Від -10 до +10 балів – *середні значення.*

Більше +20 балів – *Ви схильні до ризику.*

Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач (захистом). Готовність до ризику достовірно пов'язана прямо пропорційно з числом допущених помилок.

Дослідження встановили також такі результати:

- з віком готовність до ризику падає;
- у більш досвідчених робітників готовність до ризику нижче, ніж у недосвідчених;
- у жінок готовність до ризику реалізується при більш визначених умовах, ніж у чоловіків;
- у військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику вище, ніж у студентів;
- із зростанням відчуження особистості, в ситуації внутрішнього конфлікту зростає готовність до ризику;
- в умовах групи готовність до ризику проявляється сильніше, ніж до дій поодинокі і залежить від групових очікувань.

3.3. Ділові та навчально рольові ігри для підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень

(корекційно-розвивальний компонент технології)

З метою розвитку у менеджерів організацій умінь та навичок приймати ефективні управлінські рішення організаційними психологами можуть бути використані *такі ділові та навчально-рольові ігри* :

1. *Ділова гра «Алгоритм розв'язання управлінських проблем»;*
2. *Ділова гра «Мозкова атака»;*
3. *Ділова гра «Прийняття групових рішень».*
4. *Навчально рольова гра «Послідовність дій при вирішенні проблем»;*
5. *Навчально рольова гра « Базові технології прийняття рішень» .*
6. *Гра «Скульптура з п'яти монет»;*
7. *Гра «Правила для переможця».*

Використання ділових та навчально-рольових ігор забезпечує для учасників занять досягнення таких *позитивних результатів* [21]:

- учасники одержують і засвоюють велику кількість інформації, яка побудована на конкретних прикладах та сприяє оволодінню ними навичками прийняття конструктивних рішень;
- змінюється мотивація учасників гри до засвоєння інноваційних знань;
- зростає самооцінка учасників гри, а для тих, у кого на початку гри самооцінка була завищена, вона стає більш адекватною;
- накопичений в процесі гри досвід дає можливість більш правильно оцінювати можливі реальні ситуації;
- в процесі гри реалізується системний підхід до рішення поставленої проблеми, оскільки можна прослідкувати хід цього рішення від початку до кінця в умовах «стислого часу».

Запропоновані в даному підрозділі ігри мають розвиваючий, навчальний та ігровий характер та спрямовані на розвиток навичок індивідуального і колективного прийняття рішень в умовах конструктивної взаємодії і співпраці.

	управлінського рішення						ПОМИЛКИ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Побудова проблеми							
2.	Документальне Оформлення задач							
3.	Визначення можливості Розв'язання проблеми							
4.	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
5.	Оцінка ступеня повноти і достовірності Інформації про проблему							
6.	Оформлення рішення							
7.	Розробка варіантів рішення проблеми							
8.	Визначення існування проблеми							
9.	Оцінка новизни Проблеми							
10.	Контроль за виконанням рішення							
11.	Вибір рішення							
12.	Оцінка варіантів Рішення							
13.	Організація виконання рішення							
14.	Постановка задачі Виконавця							
15.	Вибір критеріїв Оцінки варіантів Рішення							
16.	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
17.	Формулювання проблеми							

18.	Визначення причин Виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри:

Тренер (організатор гри) визначає завдання для гри, пояснює початкові умови гри і задачі її учасників.

Кожний учасник гри приймає самостійне рішення по розробці АРУП, виробляє власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем. Кожна команда, що приймає участь в грі, шляхом взаємних консультацій складає загальну думку по розробці АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) докладає і відстоює думку своєї команди.

Правила і процедура гри:

- З 18 дій, позначених в бланку учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 і до 18.
- Спочатку кожний гравець ухвалює рішення самостійно, без будь-яких консультацій з рештою гравців. На всі неясні питання відповідає тільки керівник гри. Закінчення роботи гравці позначають піднятою рукою.
- Потім всі гравці поділяються на команди по 5-7 чоловік, залежно від загальної кількості учасників гри і у вільному обміні думками виробляють загальну колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Рішення завдання позначається підняттям руки.
- Представник команди представляє групове рішення і має право захищати його логічними доводами.
- Керівник гри фіксує час ухвалення рішень як індивідуальних, так і групових.

Модель гри:

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздають бланки учасника гри. Усно даються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно по групах. Представник кожної групи доповідає про прийняття рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, оголошує результати, заохочує переможців.

Регламент гри:

Гра проводиться в один цикл.

Орієнтовний час етапів гри:

- введення в гру (пояснення керівника)- 15 хв.;
- індивідуальні рішення учасників - 30 хв.;
- колективні рішення учасників - 30 хв.;
- підведення підсумків і оголошення результатів - 15 хв.

Еталонний алгоритм рішення управлінських проблем:

1. Відхилення фактичного стану системи управління від бажаного.
2. Визначення існування проблеми.
- 3.Формулювання проблеми
4. Побудова проблеми.
5. Оцінка новизни проблеми.
6. Визначення причин виникнення проблеми.
7. Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами.
8. Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему.
9. Визначення можливості розв'язання проблеми.
10. Розробка варіантів рішення проблеми.
11. Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення.
12. Оцінка варіантів рішення.

13. Вибір рішення.
14. Оформлення рішення.
15. Постановка задач виконавцям.
16. Документальне оформлення задач.
17. Організація виконання рішення.
18. Контроль за виконанням рішення.

Підведення підсумків ділової гри:

Керівник гри порівнює індивідуальні і колективні рішення по розробці АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та співвідносить її з результатами.

Критерії оцінки:

- час рішення завдання;
- правильність розв’язання завдання - сумарна помилка у розв’язанні проблеми при індивідуальній і груповій роботі;
- за правильне рішення приймається еталонний алгоритм розв’язання управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, по еталону «Вибір рішення - № 13», а позиція учасника гри «Вибір рішення - №9», отже помилка дорівнює 4 одиницям (без урахування знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентно балам з розрахунку: 1 хв. – 3 очки. Одна помилка в рішенні задачі дає 1 бал. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає якнайменшу кількість балів. Наприклад, при порівнянні результатів двох учасників гри отримаємо, що перший витратив 15 хв. і припустився сумарної помилки в 18 балів, а другий витратив 10 хв. і припустився сумарної помилки в 22 бала. За основу розрахунку приймаємо 10 хв.

Тоді перший гравець набрав $18+(15-10 \times 3) = 33$ бала, а другий – 22 бала. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил і процедури гри штрафується двома балами.

Ділова гра 2. «Мозкова атака».

(Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 394-402).

Об'єктом імітаційного моделювання в грі «Мозкова атака» є процес проведення мозкової атаки для вирішення певної проблеми. За своєю метою меті дана гра є універсальною:

- *дослідницькою* (дозволяє вирішувати нові проблеми);
- *навчальною* (покликана навчати керівників і фахівців ефективним методам роботи);
- *розвиваючою* (формує продуктивний стиль мислення на основі більш ефективного самоврядування).

В даній грі під час проведення мозкової атаки стикаються інтереси різних груп. Керівник прагне створити всі умови для продуктивного розв'язання проблеми.

Експерти — учасники мозкової атаки прагнуть висунути ідеї - «ключі» для вирішення проблеми. Виникає змагання експертів. Часто вони свідомо або несвідомо намагаються «подавити» інші ідеї, тим самим дезорганізуючи гру. Тому головне завдання керівника заняття полягає в тому, щоб підтримувати хід гри відповідно до певних правил.

Правила гри:

-на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть повним мовчанням);

- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації і узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються і узагальнюються (немає персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика і оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- питання, що задаються, повинні мати коротку (без обґрунтування) відповідь.

Імітаційна модель процесу “мозкової атаки” і блок-схема гри:

В справжній грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;
- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- д) генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «мозкова атака»:

Етап 1. Постановочний.

- 1.1. Введення в гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
- 2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий

- 4.1. Критика ідей.
- 4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри.

Мобілізація учасників гри:

Перед початком гри, що вимагає високої інтелектуальної напруги, керівник повинен створити достатньо *комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.*

Перш за все, необхідно створити *більш комфортні умови* для проведення гри: провітрити приміщення, зробити достатнім освітлення, обладнати аудиторію необхідними технічними засобами, встановити відповідний світловий музичний фон. Зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами. Якщо дозволяють можливості, поставити прохолодні напої.

На початковому етапі необхідно створити *добрий емоційний фон*. Це можна зробити різними прийомами:

- розповісти жарт, анекдот;
- провести комплекс вправ для працівників розумової праці (5-8 хв.);
- провести комплекс дихальних вправ, використавши елементи хатха-йоги;

- провести мікресеанс аутогенного тренування із заключною фазою на мобілізацію.

На даному етапі доцільно також провести інтелектуальну «гімнастику» (5-7 хв.). Для цього учасникам групи пропонується вирішити декілька квазі-задач (лат. quasi - нібито, ніби, уявний, несправжній), які не вимагають спеціальних знань та носять ігровий характер. В процесі рішення квазі-задач збуджується уява, знімаються інтелектуальні «затиски».

На заключному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому *емоційному контакті з групою* і приступити до постановки проблеми.

Постановка проблеми:

На даному етапі ведуча роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною, носила достатньо широкий міжгалузевий характер і була добре відома керівнику. До числа таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні.

Наведемо приклади подібних проблем: «Як активізувати роботу тих, що навчаються?», «Підвищення ККД розумової праці», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему.

У постановку проблеми входить декілька елементів:

1. Аналіз ситуації:

а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів і інших особливостей того, що потрібно зробити;

б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;

в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації:

- а) чіткий опис суперечності між засобами і метою;
- б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.

3. Побудова проблеми:

а) виділення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;

б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення центрального питання;

в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків і підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. Кваліфікація проблеми, тобто віднесення її до певного типу:

- а) за функціональним критерієм — аналітична або конструктивна;
- б) за значенням — стратегічна (ключова) або тактична;
- в) за джерелом — наслідок помилок людей або самого розвитку системи;
- г) за ступенем розв'язання — та, яку можливо вирішити (власними силами або із зовнішньою допомогою) і та, яку неможливо вирішити, тобто представлена двома різновидами (не можлива для вирішення власними силами і не можлива для вирішення на даному етапі розвитку системи навіть з допомогою ззовні);
- д) за структурою — складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;
- е) за періодичністю — регулярна (постійно виникаюча за певних умов) або епізодична, випадкова;
- ж) за ступенем проблемності — науково-практична (що містить високий ступінь невизначеності і тому вимагає залучення фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю і тому може бути вирішувана власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

У результаті проведення такої роботи у учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і намічаються шляхи її вирішення.

Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна представити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис даної ситуації:

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував вам за добу дати рішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна рішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація. Він запропонував вам відправитися додому, і повернутися із звітом через 24 години».

Отже, які зовнішні і внутрішні умови стимулювання рішення складної проблеми?

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри

Найважливіша роль в мозковій атаці — роль ведучого. Як правило, ним є керівник заняття, оскільки його головне завдання — забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він повинен доброзичливо відноситися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції і авторитет в групі.

Ведучий керує всім ходом гри, а саме: навчає учасників правилам мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підводить підсумки гри.

Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу на його вивчення.

Всі учасники гри діляться на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків, виконуючі якісно різні задачі.

Перша ігрова група – **група управління** – безпосередньо підкоряється керівнику-ведучому і виконує наступні функції:

- організовує умови проведення мозкової атаки;
- здійснює підбір групи генераторів і аналітиків;
- відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон і т.д.);
- підводить підсумки і бере участь в аналізі гри.

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар - всього до 5-7 чоловік.

Друга ігрова група - **група генераторів ідей**. Генератори повинні висувати можливо більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. Вони повинні бути оптимістичними, мати розвинуте художнє мислення. Дана група повинна складатися не менше ніж з 6 чоловік. Верхня межа – 30-40 чоловік, і всіх їх керівник має добре бачити.

Усередині групи генераторів всі рівні – немає функціонального розподілу. Можливо надання кожному учаснику даної команди певного номера.

Третя ігрова група – **група аналітиків**. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків – виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.п. Таким чином, головне в аналітиці – розвинуте логічне мислення. В даній групі можуть бути 5-15 чоловік.

Технологія проведення гри «Мозкова атака»:

Підбір груп генераторів і аналітиків:

Існують різні способи підбору груп генераторів і аналітиків, які можна розподілити на три основні:

- а) такі, що не вимагають вивчення «портрета» учасника (випадкові);
- б) на основі самооцінки;

в) на основі експертної оцінки (психологічного тестування).

Перший спосіб (наприклад, розділення групи на дві частини за алфавітною ознакою) простий, але не завжди ефективний, оскільки в групі генераторів можуть потрапити творчо неактивні люди, що гальмують етап генерації ідей.

Другий спосіб, заснований на виявленні прихованих бажань, також простий. Проте якщо самооцінка у більшості учасників ділової гри неадекватна, ефективність даного способу близька до першого.

Третій спосіб, заснований на даних психологічного тестування, більш трудомісткий, але і більш об'єктивний.

Психологи групи управління можуть використовувати при цьому різні тести (проектні, аналіз рішення учбових квазі-задач і т.п.)

Потім складається список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків і приступає до етапу генерації ідей.

Проведення етапу генерації ідей:

Даний етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік від керівника за столом так, щоб бачити один одного. Включається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, з тим щоб протоколювати ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається.

Спочатку проводиться *генерація-розвідка*. Керівник психологічно підтримує перші ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі *каскадної генерації* керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється як би «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації – не менше 15-20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливо перейти до *контрадикції* – учасники продовжують

висувати ідеї, але на вислови з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту ж задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже виказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, які були раніше виказані.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

Проведення етапів синтезу і критики ідей:

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «системників» (синтетиків) класифікує, оцінює і узагальнює виказані ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації виказаних ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків включається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати про правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували.

Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх по позиціях 1-3 можна описати так:

Ідея чітка - Ні $\rightarrow$ 2 (для подальшого аналізу);

Так

↓
Має наукову практичну основу - Ні $\rightarrow$ 2 (для подальшого аналізу);

Так

↓
Містить новизну - Ні $\rightarrow$ 3 (відома ідея);

- Так $\rightarrow$ 1 (нова ідея, що потенційно реалізується)

Керівник контролює дані етапу, здійснює взаємодію між експертами, обмежує час експертизи (до 30-40 хв.).

Проведення завершального етапу:

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками)

ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї і ухвалює остаточне рішення. При цьому, якщо необхідно, здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанту рішення, робиться оцінка його ефективності.

І, нарешті, проводиться аналіз гри, оцінюються дії команд і окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість даного етапу - 10-30 хв.

В кінці гри керівник може якимось чином заохотити кращих гравців.

Ділова гра 3. «Прийняття групових рішень».

(Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. / Под ред. Г.С. Никифорова М.А., Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. Речь, 2001. – С. 401-404.)

Мета заняття: Отримання уявлень про обов'язкові умови проведення обговорення в групі. Засвоєння знань про процедурні аспекти структуризації проблеми, представленої до рішення в групі. Ознайомлення з процедурою збору індивідуальних пропозицій і вироблення кооперативного рішення.

Оснащення: Для проведення заняття необхідна аудиторна дошка і крейда або листи паперу 24-го формату і кольорові фломастери.

Порядок роботи. Процедура ухвалення рішення включає ряд етапів, на яких учасники повинні:

1. Визначити проблему письмово.
2. Розглянути ситуацію, в якій виникла проблема.
3. Знову сформулювати проблему, якщо її дійсно необхідно вирішити.
4. Згенерувати альтернативні рішення проблеми.
5. Вибрати одну альтернативу.

6. Піддати перевірці обране рішення.
7. Реалізувати обране рішення.
8. Проаналізувати - чи розв'язана проблема?

Завдання щодо прийняття рішення структурується за:

- а) *ситуацію*, в якій виникла проблема;
- б) *метою*, яку необхідно досягти;
- в) *засобами*, якими розпоряджаються особи, що приймають рішення.

Чотири аркуша паперу або чотири частини дошки мають наступні заголовки: *ситуація, мета, засоби і пропозиції*.

Учасники заняття приступають до аналізу ситуації, в якій виникла проблема. При цьому відбувається збір інформації від всіх учасників заняття і будь-хто з учасників веде *записи* під заголовком *ситуація*.

Після отримання повного опису ситуації учасники заняття приступають до заповнення розділу *мета*, в якому формулюються одна або дві (не більш) мети.

Після заповнення розділу *мета* учасники заняття заповнюють розділ *засоби*, в якому перераховують всі наявні засоби досягнення мети.

Рішення про занесення у вищезгадані розділи тих або інших пропозицій учасників приймаються на підставі правила консенсусу, тобто члени групи, принаймні, не заперечують проти інформації про ситуацію, мету і засоби. Якщо для уточнення інформації потрібен додатковий час, то він має бути виділений.

Розділ *пропозиції* заповнюється учасниками заняття за правилами проведення «мозкового штурму», тобто провідний учасник групи, що веде записи, фіксує в цей розділ будь-які пропозиції, заявлені як спосіб досягнення бажаної мети в конкретній ситуації за наявності описаних вище засобів. При цьому фаза збору інформації не повинна переходити у

фазу оцінки пропозицій, які були згенеровані. Важливою умовою є також відсутність поспіху на шляху до рішення проблеми через пропозиції - група повинна повністю відпрацювати наявну інформацію і згенерувати певний об'єм пропозицій, який підлягає подальшій обробці.

В результаті відбору внесених пропозицій і формується *план дій*. При цьому можуть бути розподілені ролі виконавців або відповідальних за реалізацію певних пропозицій. На цій стадії важливо врахувати ступінь залучення кожного учасника заняття, що вніс ту або іншу пропозицію. Необхідно фіксувати всі випадки ігнорування висловленої думки або відмови учасника групи захищати свою думку.

Обробка і інтерпретація результатів:

По закінченню заняття проводиться обговорення виконаної роботи. Члени групи розповідають про те, що допомагало їм в роботі і що заважало, або не сприяло їх роботі по ухваленню рішень.

(Приклад управлінської задачі, що вимагає злагодженого групового прийняття рішення і його реалізації: «Ви директор середньої загальноосвітньої школи в невеликому містечку. Під час занять другої зміни учнів, в мікрорайоні вимикають електроенергію. Відбувається це пізньою осінню або на початку зими. Визначте проблему, особливості ситуації, наявні засоби і сформууйте набір пропозицій для вирішення проблеми, що стоїть перед Вами»).

Навчально рольова гра 4. «Послідовність дій при рішенні проблем».

(Бурнард Ф. *Тренінг навывков консультирования* – СПб.: Питер, 2002.– С. 167-169).

Час виконання: від 45 хв. до 1 години.

Мета: дослідження послідовності дій при рішенні проблем.

Число учасників: від 5 до 25 осіб.

Умови проведення: приміщення, достатньо просторе для того, щоб всі учасники могли знаходитися в спільному колі, а у разі потреби, поділитися на пари і працювати, не заважаючи один одному. Необхідно приготувати великі листи паперу і маркери або дошку з крейдою для запису коментарів членів групи в ході обговорень. Листи паперу з подібними коментарями можна прикріпити до стіни і використати як нотатки. Їх можна залишити на стіні до завершення роботи майстер-класу. Ці «нотатки» відображатимуть взаємозв'язок занять, що проводяться, і демонструватимуть прогрес в навчанні.

Керівник заняття може написати основні теоретичні моменти на спеціальному прозорому папері, і тоді буде потрібно проектор і екран. Всі друкарські матеріали до вправи повинні бути підготовлені наперед і в достатньої кількості. Списки літератури можна роздати в кінці вправи, за об'ємом вони не повинні перевищувати сторінки. Намагайтесь зробити так, щоб всі члени групи взяли участь в подальшому обговоренні даної вправи, а також переконайтесь в тому, щоб у кожного була можливість висловитися.

Методика: тренер після виконання попередньої вправи ініціює обговорення, в ході якого члени групи відповідають на питання «Як ми допомагаємо клієнтам вирішувати проблеми?» і просить учасників постаратися визначити конкретний *спосіб* рішення проблем. Тренер може запропонувати техніку поетапного розв'язання проблем, що являє собою певну послідовність дій консультанта і клієнта. Якщо учасникам не вдається самотійно розробити послідовність дій для вирішення проблем, то їм пропонується доданий до даної вправи алгоритм. Потім проводиться загальногрупове обговорення доводів «за і проти» використання подібної послідовності дій в ситуаціях повсякденного консультування.

Оцінювання: всі учасники по черзі говорять про те, чому вони навчилися, виконуючи дану вправу, і про те, що вони заберуть з собою в «реальне життя», не пов'язане з життям групи.

Завершення: учасникам надається 5 хвилин на постановку питань, аналіз свого емоційного стану, звернення до інших учасників групи і проговорення того, що виникло в процесі виконання вправи.

Послідовність дій при рішенні проблеми:

<i>I етап</i>	<i>Прояснення проблеми.</i> Консультант і клієнт обговорюють проблему до тих пір, поки її суть не стане ясною для обох
<i>II етап</i>	<i>Аналіз можливих рішень.</i> Консультант і клієнт проводять «мозковий штурм», визначаючи всі можливі рішення
<i>III етап</i>	<i>Вибір рішення.</i> Клієнт визначає, яке з рішень є найбільш прийнятним
<i>IV етап</i>	<i>Практика.</i> Клієнт намагається розв'язати проблему за допомогою вибраної стратегії
<i>V етап</i>	<i>Оцінка.</i> Клієнт і консультант оцінюють ефективність Використаної стратегії. Якщо вибрана стратегія не була Ефективною, вони повертаються до I і II етапів, переформулюють проблему і придумують нові рішення

Навчально рольова гра 5. « Базові технології прийняття рішень»

(Петрова Н.П. Тренінг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. – СПб.: Речь, 2002. – С. 55-56).

Ефективне рішення найбільш впливає на ключові цілі і приводить до більш високих результатів, ніж було заплановано. Серед питання, на які доводиться відповідати при прийнятті подібних рішень, можна назвати такі:

Яким буде результат ?

Яка основна мета ?

Які інші варіанти можна використовувати?

Що може піти не так ?

Які є перешкоди, з якими можна зіткнутися?

Яка вірогідність ворожої реакції зацікавлених осіб?

Чому якісь дії робляться так, а не інакше?

Чому не перестати це робити?

Чому з такою частотою?

Чому такі вимоги до людей, результатів і процесів?

Чому таким чином ?

Чому такі ціни і витрати?

Чому тут?

Чому зараз?

Ставши тимчасово таким «чомучкою», Ви зможете ревізувати ефективність можливих рішень і знайти способи їх покращення. *Проблеми, з якими Ви можете зіткнутися, включають наступні неприємності:*

- дуже багато або недостатньо інформації;
- немає перспективного планування часу;
- не виходить придумати або розпізнати корисні ідеї.

Розв'язується проблема методично, тобто Ви:

- проблему чітко визначаєте;
- записуєте;
- встановлюєте факти і мету;
- розглядаєте максимально широке коло ефективних рішень;
- обговорюєте варіанти і ідеї;
- зосереджуєте свої зусилля на досягненні бажаних результатів;
- об'єктивно обираєте краще рішення.

Мозкова атака — один з кращих методів, коли справи застоювалися.

Мозкова атака наодинці полягає в тому, що Ви записали ідею, знайшли 5—10 варіантів її реалізації, продумали критерій оцінки цих варіантів і основні «за і проти» по кожному варіанту. Потім скористалися асоціативними ходами

для генерації нестандартних рішень і, нарешті, виділили краще рішення по сформованих критеріях.

Якщо ви здійснюєте *мозкову атаку в компанії*, можете зробити так: оберіть реєстратора ідей, який буде все записувати по ходу дій, потім опишіть проблему і накидайте ідеї, не критикуючи їх. Потім виберіть придатні ідеї і виробіть конкретний план.

Активне життя завжди супроводжується кризами. *Ефективна самоорганізація* включає заходи боротьби з ними:

- плани дій на випадок передбачених неприємностей;
- здатність передбачати назріваючу подію і вчасно вибрати стратегію рішення проблем;
- ухвалювати рішення своєчасно;
- не витратити нерви на дрібні проблеми так, як ніби це великі труднощі;
- навчитися у момент кризи реагувати спокійно і швидко.

Якщо щось трапилося, визначте міру небезпеки, бажаний результат і список Ваших можливих дій. Потім перевірте можливість здійснення оптимальних рішень і дійте за планом, гнучко реагуючи на зворотний зв'язок.

Гра 6. «Скульптура з п'яти монет».

(Фопель К.. *Создание команді. Психологические игри и упражнения* /Пер. с нем. – М.: Генезис, 2002. – С. 356).

В цьому завданні учасники повинні певним чином розташувати п'ять монет стосовно один одного, щоб це відповідало умовам завдання. Складність полягає в тому, що учасники спочатку намагаються вирішити задачу тільки на одній площині — таке рішення спадає їм на думку, оскільки Ви самі кладете перед ними монети на стіл і вони не замислюються над тим, що можна використовувати не тільки площину столу. Тому, щоб прийти до рішення, гравці повинні поміняти своє двомірне мислення (довжина і ширина) на тривимірне (додавши до них висоту). Принаймні дві монети потрібно поставити ребром для виконання наступної умови: кожна з п'яти монет повинна

торкатися інших чотирьох. Це дуже дотепне рішення, і рано чи пізно гравці все ж таки до нього приходять.

Хід гри:

1. Учасники розбиваються по двоє або по троє і сідають разом за один стіл.
2. Керівник групи кладе перед кожною командою на стіл п'ять монет (краще використовувати монети великих розмірів).
3. Завдання: розташувати п'ять монет так, щоб кожна з них стикалася хоча б краєчком з іншими чотирма. У команд є 10 хвилин, щоб знайти рішення.
4. Якщо яка-небудь команда вирішила задачу швидко, тоді запропонуйте їй наступне завдання: з шести сірників збудувати три рівносторонні трикутники. (Цю задачу можна вирішити, якщо знову-таки мислити в трьох вимірах. Рішення таке: побудувати піраміду з рівностороннім трикутником в основі.)
5. Через 15 хвилин всі команди демонструють рішення і описують хід своїх дій.

Гра 7.«Правило для переможця».

(Фопель К.. Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. – М.: Генезис, 2002. – С. 359).

У цій вправі учасникам доведеться поламати голову. Завдання складніше, ніж здається спочатку. Суть в тому, що в ході гри виявляється правило, з яким можна впевнено виграти. Щоб знайти рішення, учасники повинні розпочати справу з кінця і проаналізувати заключну фазу гри.

Матеріали:

Для кожної пари учасників вам знадобиться 15 монет або сірників, або кнопок.

1. Учасники розбиваються на пари і сідають за один стіл.
2. П'ятнадцять об'єктів кладуться перед ними в ряд.
3. Правила гри прості: партнери по черзі роблять хід за ходом. Кожний з них в свій хід може прибрати одну, дві або три монети з ряду. Мета полягає в тому, щоб не взяти останню монету. Програє той, хто був змушений це зробити.
4. Пари грають декілька етапів і намагаються обчислити «формулу перемоги» — таку стратегію, при якій виграш стовідсотково забезпечений. Що потрібно зробити, щоб виграти?
5. У пар є 10 хвилин, щоб відповісти на це питання.
6. В кінці учасники розказують іншим про всі знайдені рішення.
(Відповідь: Виграє той, хто бере десяту монету).

Впровадження наведеної вище технології підготовки в ряді організацій свідчить про доцільність її використання для забезпечення підготовки менеджерів організацій до ефективного прийняття управлінських рішень в організації.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бакеев В.А.* Личностный профиль управленческих решений // Тезисы докладов I Всесоюзной конференции по психологии управления.- М., 1979. – Ч.1. – С. 22-25.
2. *Венделин А.Г.* Процесс принятия решения. - Таллин: Из-во Таллинск. Ун-та. 1973. – 214 с.
3. *Гершунский Б.С.* Методологические предпосылки принятия оптимальных решений в неэкстремальных педагогических ситуациях // Проблемы

- принятия оптимальных решений в педагогической деятельности. Сб. научных трудов. – М., 1984. – С.3-13
4. *Григорова В.В.* Принятие решений в деятельности человека в свете теории установки Д.Н.Узнадзе // Нормативные и дискретные модели принятия решений. – М.: Наука 1984. – С.46-59.
 5. *Гурова Л.Л.* Систематическая оценка ситуации при принятии решения // Категории, принципы и методы психологии. – М.: Из-во Моск. ун-та. 1983. – С. 503-505.
 6. *Дружинин В.В., Конторов Д.С.* Идея, алгоритм, решение. (Принятие решений и автоматизация) – М., 1972. – 110 с.
 7. *Завалишина Д.Н., Ломов Б.Ф., Рубахин В.Ф.* Уровни и этапы принятия решения // Проблемы принятия решения – М.: Наука, 1976. – С. 53-61.
 8. Как использовать силу ума для решения проблем и принятия решений при помощи «мозгового штурма» // *Скотт Дж.Т.* Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе. – К.: Внешторгиздат, 1991. – С. 141-144.
 9. *Карамушка Л.М.* Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
 10. *Карамушка Л.М., Чеботарьова О.А.* Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати кроскультурних досліджень. – К.: Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2002. – Т.4. – Ч.1. – С. 90-95.
 11. *Карпов А.В.* Процесс принятия решения // Психологический журнал. – 1991. – Т. 12.- № 1 – С.12-21.
 12. *Карпов А.В.* Психология принятия решений в профессиональной деятельности // Учебное пособие. – Ярославль: Из-во Ярославск. ун-та. 1991. – 152 с.
 13. *Кихлер Э., Шорти А.* Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология /Пер. с нем. – Х.: Изд-во „Гуманитарный центр”, 2004. – Т. 4. – 160 с.

14. *Ковальчук О.С.* Психологічні компоненти прийняття управлінських рішень керівниками навчальних закладів // *Творча спадщина Г.С.Костюка та сучасна психологія. До 100-річчя від дня народження академіка Г.С.Костюка. Матеріали III з'їзду Товариства психологів України.* – К., 2000. – С. 82-83.
15. *Ковальчук А.С.* Психологические особенности принятия индивидуальных управленческих решений // *Теоретико-методологічні проблеми генетичної психології: Матер. міжнар. наук. конф., присвяченої 35-річчю наукової та педагогічної діяльності академіка С.Д.Максименка (17-18 грудня 2001 р., м. Київ).* – Т.4.- К.: Міленіум, 2002. – С. 200-202.
16. *Коломинский Н.Л.* Теоретико-методологические и методические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров // *Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научн. трудов. Приложение №3 (8) к научному журналу "Персонал",* – К., 2000. – №1 (55), – С. 7-10.
17. *Корнилова Т.В., Тихомиров О.К.* Принятие интеллектуальных решений в диалоге с компьютером. – М.: Из-во Моск. ун-та. 1990. – 191 с.
18. *Кулюткин Ю.Н.* Эвристические методы в структуре решений.- М.: Педагогика, 1970. – 80 с.
19. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента.- М.: Дело, 1992. – 702 с.
20. *Моисеев А.М.* Деятельность учителя как процесс подготовки, принятия и реализация педагогических решений // *Проблемы принятия оптимальных решений в педагогической деятельности. Сб. научных трудов.* – М.: 1984. – С. 38-50.
21. Недостаточность навыка решать проблемы // *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – С. 122-137.

22. *Панфилова А.П.* Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
23. Преодоление проблемы и принятие решений. Эффективные механизмы урегулирования кризисов // *Петрова Н.П.* Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет. – СПб.: Речь, 2002. – 216 с.
24. Процессы принятия решений // *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. -мл.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 553-573.
25. Психология управления: Курс лекций / Под ред. *Л.К. Аверченко, Г.Л.Залесова, М.Ф.Удальцова.* – Новосибирск: Из-во НГАЭиУ, – М.: Инфра, 1997. – 150 с.
26. Руководитель принимает решение // *Советы умелого руководителя /* Сост. *И.В.Липсиц.* – М.: Экономика, 1991. – С. 553-573.
27. *Сингаївська І.В.* Розвиток психологічної компетентності керівника сучасної освітньої установи // Теоретико-методологические проблемы совершенствования психологической подготовки менеджеров. Сб. научн. Трудов. Приложение №3 (8) к научному журналу "Персонал", №1 (55), 2000. – К.2000.– С.47-50.
28. *Скотт П.* Психология оценки и принятие решений / Пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом “Филин”, 1998. – 368 с.
29. *Тихомиров О.К.* Принятие решения как психологическая проблема // Проблема принятия решения. – М.: Наука, 1976. – С.77-82.

РОЗДІЛ 4. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ

- 4.1. *Зміст та структура професійної етики менеджерів (інформаційно-смісловий компонент технології)*
- 4.2. *Методи дослідження особливостей професійної етики менеджерів (діагностичний компонент технології).*
- 4.3. *Система тренінгових занять для розвитку професійної етики менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології).*

4.1. Зміст та структура професійної культури менеджерів (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз інформаційно-сміслового компоненту технології передбачає аналіз **таких основних питань**, які стосуються формування професійної етики менеджерів:

- *значущість професійної етики менеджерів у діяльності сучасних організацій;*
- *зміст та особливості універсальної та професійної етики;*
- *сутність етичних дилем у професійній діяльності менеджерів;*
- *зміст та структура професійної етики як складової професійної культури менеджерів;*
- *міра орієнтації менеджерів на розв'язання етико-психологічних проблем в управлінській діяльності.*

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань.

Що стосується значущості професійної етики менеджерів у діяльності сучасних організацій, то слід зазначити, що у процесі створення в Україні ринкових інституцій в умовах аморфної пострадянської економіки українським менеджерам протягом останнього десятиріччя доводилося долати величезний опір як соціального середовища, так і самих себе. Більшою чи меншою мірою реконструкції у їхній свідомості зазнали такі соціально-

психологічні детермінанти їх поведінки, як ціннісні орієнтації, стереотипи мислення й поведінки, спрямованість соціальних установок, мотивація економічної поведінки, стильові характеристики споживчої поведінки [26]. Відбувалося це через те, що фахівцям, які сформувалися професійно поза ринковою економікою, *психологічне прийняття навіть елементарних правил культури управління було надзвичайно важким.*

Зазначимо, що у вітчизняній організаційній психології питання культури управління тільки-но починають розроблятися [5; 6]. У той же час, у зарубіжних джерелах ці питання почали досить активно обговорюватися вже у 30-х роках XX ст., відколи американський соціолог Е. Мейо (1880-1949) обґрунтував доктрину “людських стосунків” як відповідь на виникнення в сфері виробництва психологічних проблем [19]. Основними її положеннями були наступні:

1. Вирішальний вплив на трудову активність людей здійснюють не стільки матеріальні, скільки психологічні умови.
2. У формуванні ставлень, почуттів, настроїв працівників досить великою є роль як раціональних, свідомих, так і “нераціональних”, підсвідомих чинників, глибинних інстинктів, потягів.
3. Настрої, почуття працівників є не тільки результатом розвитку їхньої індивідуальної психіки, але й продуктом впливу групової, колективної психології, результатом морально-психологічного клімату колективу.

Теорія “людських стосунків” швидко отримала визнання серед підприємців і практика використання психологічних чинників у менеджменті значно розширилася. Наслідком цього став швидкий розвиток соціальної психології й таких дотичних до неї прикладних дисципліни як психологія праці, організаційна психологія, економічна психологія тощо. Успіхи розвитку психологічної теорії й практики зумовили посилення уваги до формування *професійної етики менеджерів* в процесі їх професійної підготовки. Поступово в усіх розвинених країнах серйозна етико-психологічна підготовка стала невід’ємною складовою підвищення кваліфікації у галузі менеджменту

та бізнесу, а вимірювання рівня сформованості професійної етики – однією з визначальних умов їх професійного відбору. З переходом до ринкової економіки застосування західного досвіду етико-психологічної підготовки менеджерів стало актуальним і в Україні.

Переходячи до аналізу змісту та особливостей універсальної та професійної етики, слід, на наш погляд, насамперед, розкрити сутність культури.

Культура, як сфера духовного життя людини, включає в себе предметні результати її діяльності, а також індивідуальні особливості, які в цій діяльності виявляються: знання, уміння, навички, рівень інтелекту, моральний і естетичний розвиток, світогляд, засоби і форми спілкування з іншими людьми.

Мораль та різні етичні системи її обґрунтування, підстави цих систем і логічну структуру понять, які описують моральні феномени, колізії і ситуації вивчає **етика**, про яку ще часто говорять як **універсальну етику**. Універсальна етика виступає, з одного боку, як орієнтир для *морального розвитку особистості*, як складової її духовної культури, а з іншого – як *узагальнення моральних норм*, що характеризують відповідність поведінки людини вимогам морального закону і узвичаєним в суспільстві зразкам моральної поведінки. Необхідно підкреслити, що *універсальна етика* узагальнює норми поведінки, які є обов'язковими для усіх людей, незалежно від їхньої професійної приналежності або соціальних функцій.

У межах реалізації професійної діяльності виділяється окремий вид етики – **професійна етика**, під якою розуміють узагальнення специфічних моральних норм, пов'язаних з особливостями функціонування різних професій, зокрема таких, які передбачають безпосередній вплив на психічну реальність людини.

Професійна етика часто забезпечує позитивний вплив на розв'язання етично спірних питань, що виникають у процесі здійснення різних професійних діяльностей, зокрема, у *процесі професійної діяльності менеджерів* [16]. Наприклад, менеджеру слід вирішити, звільнити або не звільнити з роботи недбалого працівника, якщо у нього на утриманні знаходиться сім'я.

Слід зазначити, що багато етичних проблем, що асоціюються з професійною діяльністю менеджера, включають *певний вид протиріччя між Універсальною та професійною етикою*. Коли трапляється такий конфлікт, він створює серйозну етичну проблему для менеджера – якими

зобов'язаннями, універсальними чи професійними, він має керуватися, щоб прийняти етичне рішення?

Протягом двох десятиріч американський дослідник Л. Колберг проводив спеціальне дослідження – інтерв'ю з людьми з метою визначення логіки їх моралі [28]. Він зробив висновок, що існують *три чітко означені рівні моральної свідомості і що кожен з цих рівнів складається з двох стадій* (див. табл. 4.1).

У результаті проведеного дослідження Л. Колберг дійшов тривожного висновку про те, що більшість людей ніколи не переступають за межі стадії 4, що відноситься до другого рівня. Тому їх мораль, по суті, обмежується лояльністю до правил і законів суспільства. Тому дослідження *психологічних умов розвитку моральної свідомості суб'єктів управління* має, на наш погляд, стати одним із завдань організаційної психології.

Таблиця 4.1.

Рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом)

1. Предконвенційний рівень	<u>Стадія 1</u>: Стадія “винагороди і покарання”. З неї починає кожна людина. Люди роблять правильні вчинки для того, щоб уникнути покарання. <u>Стадія 2</u>: “Стадія індивідуалізму і взаємовигоди”. По мірі дорослішання люди продовжують діяти, керуючись власними інтересами, однак усвідомлюючи, що інші люди теж мають свої інтереси. Тому для забезпечення своїх інтересів люди вступаємо в “угоди”.
2. Конвенційний рівень	<u>Стадія 3</u>: “Стадія суспільного конформізму”. Тут люди чинять так, як цього від нас очікують близькі до них люди або суспільство взагалі. <u>Стадія 4</u>: “Стадія закону і правопорядку, або стадія соціальної системи”. На цій стадії кожен вважає своїм обов'язком зберігати цілісність системи. Відповідно,

	мораль у такій ситуації обмежується законами і правилами суспільства.
3. Постконвенційний рівень	<u>Стадія 5</u>: “<i>Стадія громадянського договору</i>”. На цій стадії кожен усвідомлює, що права і обов'язки базуються на раціональному розрахунку загальної корисності, а саме, на принципі “найбільшого добра для найбільшої кількості людей”. <u>Стадія 6</u>: “<i>Стадія універсальних принципів</i>”. На цій стадії громадянин вірить в такі універсальні моральні принципи, як справедливість, рівність і гідність кожної людини, а також відчуває свій особистий обов'язок перед суспільством. (За даними Л. Колберга, цієї стадії досягають дуже небагато людей).

Що стосується сутності етичних дилем у професійній діяльності менеджерів, то слід наголосити, що для вимірювання етичних ставлень менеджерів як важливих складових їх професійної етики, часто використовують оцінювання складних з етичної точки зору ситуацій. Такі ситуації, в яких вибір однієї з протилежних можливостей є однаково ускладненим, називають *етичними дилемами*.

Етичні дилеми, з якими безпосередньо стикається менеджер під час здійснення ним професійної діяльності, можна виділити у *дві основні групи*.

Етичні дилеми першої групи виникають всередині організації і поділяються на *дві підгрупи* [19].

До *першої підгрупи* відносяться етичні дилеми, що виникають у менеджера в стосунках “по вертикалі”. Вона включає два типи етичних дилем:

а) етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з його керівником;

б) етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з працівниками керованого ним підрозділу.

До *другої підгрупи* відносять етичні дилеми, що виникають у менеджера в стосунках “по горизонталі”. Вона також включає два типи етичних дилем:

а) етичні дилеми, що виникають у стосунках між менеджерами-колегами;

б) етичні дилеми, що виникають у стосунках між підпорядкованими менеджеру працівниками. У разі виникнення етичної дилеми такого типу менеджер, як правило, виконує роль медіатора.

Етичні дилеми другої групи можуть також виникати у процесі взаємодії організації з іншими інституціями. Вони поділяються на три типи [32]:

а) етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії організації з іншими комерційними структурами;

б) етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії організації з неприбутковими інституціями;

в) етичні дилеми, що виникають у процесі здійснення організацією зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної співпраці.

В сучасному світі існують **два шляхи пояснення процесу прийняття індивідом етичного рішення** — *нормативний* та *дескриптивний*.

Нормативний підхід, винайдений філософами, відкриває шляхи прийняття етичних рішень індивідом як свідомим представником моралі, який старанно думає про свій моральний вибір. Моральні норми були винайдені для того щоб допомогти прийняти найкраще можливе етичне рішення. Проте, відомо, що люди не завжди приймають найкращі рішення. Встановлені норми не завжди виконуються.

Дескриптивний підхід базується на результатах психологічних досліджень і описує те, як люди насправді приймають етичні рішення. Зокрема, він зосереджується на когнітивних процесах і обмеженнях, які часто утримують менеджерів від прийняття найкращих можливих рішень [32].

Одним з **найважливіших аспектів проблеми прийняття етичного рішення виступає питання відповідальності** – зобов’язання, необхідності особистості чи організації давати звіт у своїх діях, вчинках тощо, і відповідати за їх можливі наслідки. *Моральна відповідальність менеджера* – це відповідність етичних вчинків менеджера його обов’язку, яка розглядається з позицій можливостей особистості та об’єктивних обставин. Отже, моральна

відповідальність за прийняття управлінських рішень та їх результати виступає важливим компонентом професійної етики менеджерів [3].

Професійна етика сучасного менеджера включає також його *відкритість етичним стандартам, узвичаєним у зовнішньоекономічній та міжнародній діяльності*. Зокрема, *універсальними етичними принципами і нормами міжнародної діяльності є такі як повага до особистості, людських прав та свобод, належна професійна компетентність, сумління, доброзичливість*.

Д. Грехем, аналізуючи загально-професійні вимоги до менеджерів, склав перелік ключових індивідуальних характеристик американських, японських, тайванських та бразильських фахівців. Деякі з умінь, які частково “перекривають” культури й країни, включають: підготовку, планування, слухання, розсудливість, інтелект, продукування ідей, а також чесність, та поважання конфіденційності іншого партнера [29]. Окрім того, кваліфікований менеджер повинний:

- усвідомлювати наявність чотирьох категорій цінностей: універсальних, які поділяють усі людські суспільства; подібних, але відкритих для культурної інтерпретації; спільних з “натяжкою”; повністю несумісних [32];
- сприймати відмінності між культурами на їх різних рівнях (індивідуальному, корпоративному, національному);
- бути компетентним в обговоренні відмінностей до прийняття рішення, яке задовольняє обидві сторони [29].

При висвітленні сутності професійної етики важливим є також її **аналіз як складової професійної культури менеджерів, а також аналіз основних компонентів професійної етики**.

Професійна культура менеджера виступає “специфічною підсистемою людської культури” і поєднує у собі культуру професійної праці й “низку якостей, передусім моральних, що їх гідні працівники відповідних професій виявляють і за межами виконання своїх трудових функцій” [2, 10]. Тобто, у структурі *професійної культури* вимальовуються дві взаємопов’язані підструктури –

професійна компетентність і духовність професіонала [2], або *не-моральна і моральна* (за Л. Колбергом) складові [1].

Що стосується професійної компетентності менеджера, то її доцільно розглядати на двох рівнях – *управлінському і психологічному* [12].

Управлінський рівень передбачає грамотне і кваліфіковане здійснення менеджером функцій планування, організації та контролю функціонування певної ділянки організації. Формування відповідних знань, умінь та навичок здійснюється в процесі спеціальної професійної підготовки менеджерів у закладах вищої освіти.

Психологічний рівень професійної компетентності менеджера передбачає прийняття ним рішень, створення психологічних умов для продуктивної трудової діяльності, управління персоналом, формування ефективних комунікацій.

Духовність професіонала, або професійна етика менеджера виступає **етичним підґрунтям** управлінської діяльності,

На рис. 4.1. представлено *модель професійної культури менеджера*. Основа цієї моделі має вигляд трикутника, який утворюють однопорядкові складові психологічної підструктури професійної культури менеджера – прийняття рішень та розподіл рівня відповідальності; управління персоналом; створення умов для продуктивної трудової діяльності. На вершині моделі розташована системоутворююча складова – комунікації та міжособистісні стосунки менеджера з підлеглими та керівником організації, які значною мірою впливають як на психологічний клімат керованого менеджером підрозділу, так і на рівень організаційної культури в цілому [11; 15; 21]. Ядром моделі виступає при цьому **етична складова**, яка виявляється у прийнятті на себе моральної відповідальності за управлінські рішення, об'єктивному оцінюванні результатів праці, дотриманні етичних норм у стосунках тощо, і може розглядатися як **професійна етика**.

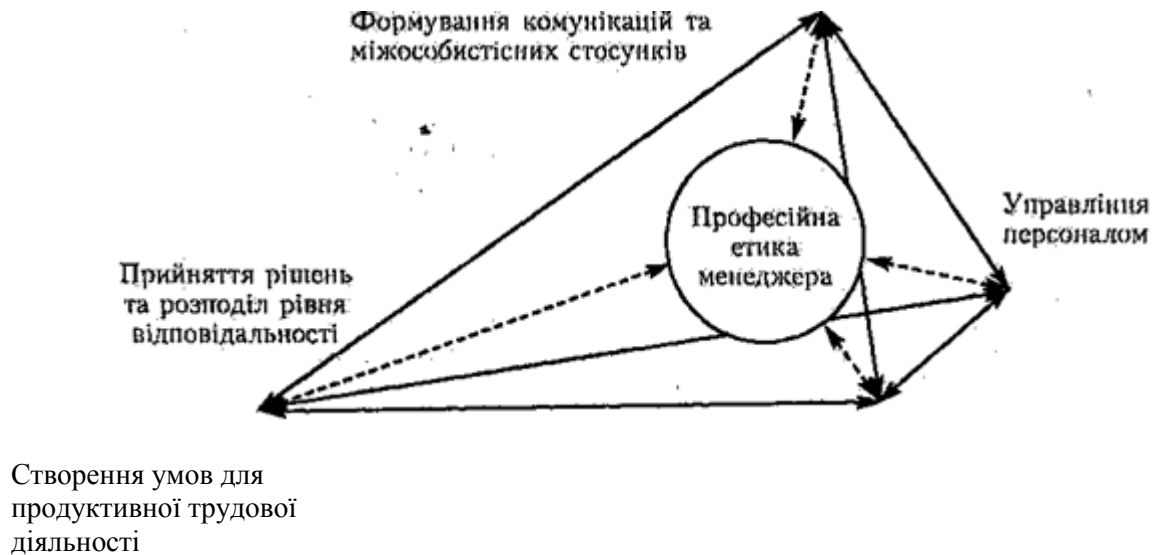


Рис.4.1. Модель професійної культури менеджера

Структуру професійної етики менеджера утворюють наступні компоненти:

- *етичні ставлення* (прийнятність або неприйнятність сумнівних з моральної точки зору дій у конкретних ситуаціях професійної діяльності);
- *етична поведінка* (нормовідповідне виконання менеджером власне професійних функцій);
- *налаштованість на етичні стосунки* в процесі здійснення менеджером управлінських комунікацій [2, 12].

Окрім того, важливим компонентом професійної етики менеджера є *“відкритість світові людської культури”* – врахування менеджером етичних норм, правил та уявлень, що регулюють ставлення, поведінку і стосунки ділових партнерів в процесі міжнародної взаємодії. [2, 12].

Слід зазначити, що формування етичного підґрунтя професійної культури менеджерів офіційно, формально проголошується у навчальних планах підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України, але практичній реалізації цих намірів перешкоджає відсутність ефективних технологій розвитку його компонентів. У той же час дослідження, проведене нами у рамках виконання спеціальної науково-дослідної теми лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України, переконливо свідчить, що в діяльності менеджерів виникає значна кількість проблем, ефективне вирішення яких унеможлиблює відсутність у них відповідної етико-психологічної підготовки.

З метою вивчення **міри орієнтації менеджерів на розв'язання етико-психологічних проблем** ми звернулися до менеджерів та керівників комерційних організацій, які працюють у сфері малого і середнього бізнесу, з проханням відповісти на запитання спеціального опитувальника [34]. В дослідженні взяли участь 70 українських підприємців з Дніпропетровська, Івано-Франківська, Києва, Львова, Харкова та Чернівців [7].

Контент-аналіз відповідей респондентів показав, що усі названі ними психолого-управлінські проблеми можуть бути об'єднані у три групи:

1. Групу *власне управлінських проблем*.
2. Групу *проблем, що виникають у взаємовідносинах*.
3. Групу *власне етико-психологічних проблем*.

Насамперед, зазначимо, що коло названих проблем, з якими респонденти стикаються в *процесі взаємодії з підлеглими та компаньйонами*, виявилось значно ширшим від кола проблем, з якими вони стикаються при *вирішенні питань з керівниками більш високого рівня*.

1. **Група власне управлінських проблем** виявилася актуальною для 10.0% від загальної кількості респондентів.

Серед проблем, з якими респонденти стикаються в *процесі взаємодії з підлеглими та компаньйонами*, були названі такі:

а) Неспроможність членів трудового колективу брати участь у прийнятті рішень (“Доводиться самому приймати колективне рішення”) – 1,4%.

б) Недотримання працівниками правила про нерозповсюдження службової інформації (“Мають місце випадки поширення конфіденційної інформації про справи фірми”) – 1,4%.

в) Необхідність звільнення працівників (“Звільнення некваліфікованого працівника, який навряд чи зможе знайти нову роботу, є складною моральною проблемою”; “Мене завжди мучить совість при звільненні некомпетентного працівника, в якого на утриманні знаходиться сім’я”) – 4,3%.

г) Необхідність скорочення працівника через відсутність роботи (“Відчуваю себе у незручному становищі, коли доводиться скорочувати працівника через відсутність роботи”) – 1,4%.

До проблем першої групи, з якими респонденти стикаються при *вирішенні питань з керівниками більш високого рівня*, ми віднесли жорстку субординацію (“У вирішенні багатьох проблем часто заважає жорстка субординація”) – 1,4%.

2. Група проблем, що виникають у взаємовідносинах менеджерів
виявилася актуальною для 32,8% від загальної кількості респондентів.

Серед проблем, з якими респонденти стикаються в *процесі взаємодії з підлеглими та компаньйонами*, були названі такі:

а) Спілкування з компаньйонами (“Існують проблеми непорозуміння з компаньйонами”) – 1,4%.

б) Робота з друзями (“Нерозуміння дистанції між менеджером і підлеглими (якщо це знайомі або друзі); “Внутрішнє неприймання фахового зростання їх товариша”) – 1,4%.

в) Відсутність довіри у фінансових справах (“Важко працювати, коли немає довіри у фінансових справах”) – 1,4%.

г) Непорядне ставлення підлеглих до менеджера (“обдурювання”; “інтриги”; “хамство, безпардонність”; “схильність деяких співробітників до крадіжок інтелектуальної власності”) – 11,4%.

д) Необхідність підстроюватися під ситуацію (“Важко залишатися завжди самим собою”) – 1,4%.

До проблем другої групи, з якими респонденти стикаються при *вирішенні питань з керівниками більш високого рівня*, були віднесені:

а) Взаємовідносини з керівником (“Пошук порозуміння з керівником фірми”; “Непорядне ставлення шефа до підлеглих”; “Конфлікт інтересів”) – 5,6%.

б) Взаємовідносини з друзями керівника (“Друзі шефа вважають, що нехтування заради них певними правилами має бути нормою”) – 1,4%.

в) Взаємовідносини з родичами керівника (“Важко пояснити дружині шефа, що вона мені не шеф”; “Директор закриває очі на непрофесіоналізм і помилки співробітників, які є його родичами”) – 4,3%.

г) Розбіжності у ставленні керівника до працівників жіночої та чоловічої статі (“Зневажливе ставлення керівника до працюючих жінок”; “Шеф категорично проти приймання на роботу жінок з малими дітьми”) – 2,8%.

3. Група власне етико-психологічних проблем виявилася актуальною для 10,0% від загальної кількості респондентів.

Серед проблем, з якими респонденти стикаються в *процесі взаємодії з підлеглими та компаньйонами*, були названі:

а) Необхідність дотримуватися своїх зобов'язань (“Дуже важко виконувати свої зобов'язання, у тому числі по відношенню до своїх працівників”) – 2,8%.

б) Ускладнення через відсутність усталених етичних кодексів (“Відсутність у державі будь-яких етичних норм. Найдорожче – гроші, найдешевше – людина”) – 1,4%.

в) Законодавчі та фінансові обмеження щодо підвищення рівня заробітної плати (“Неможливість збільшити розмір заробітної плати працівників”) – 1,4%.

г) Несумлінне ставлення деяких працівників до своїх трудових обов'язків (“Важко пояснювати людям, що гроші потрібно заробляти, а не одержувати за те, що «я ходила на роботу»”) – 1,4%.

До групи етико-психологічних проблем, з якими респонденти стикаються при вирішенні питань з керівниками більш високого рівня, були віднесені випадки хабарництва (“Дача хабара”; “Необхідність робити подарунки”) – 2,8%.

Нагадаємо, що процес формування клієнтом запиту у процесі психолого-організаційного консультування (див. розділ 7 першої частини посібника) відбувається у три етапи:

1-ий етап – усвідомлення проблеми;

2-ий етап – усвідомлення необхідності звернутися по психологічну допомогу;

3-ий етап – власне запит.

Таблиця 4.2.

**Розподіл респондентів за рівнем усвідомлення
психолого-управлінських проблем в організації**

<i>Рівень усвідомлення проблеми</i>	<i>Кількість відповідей</i>
Назвали психолого-управлінську проблему	52,8%
Назвали проблему, яка не відноситься до компетенції психолога	4,8%
Дали відповідь “важко відповісти”	1,4%
Не дали відповіді	41,0%

Як показало дослідження, на жаль, жодного клієнта, який би знаходився б на 2-му або 3-му етапі формування запиту, у дослідженні виявлено не було. Усвідомлювали психолого-управлінські проблеми, які заважають ефективному функціонуванню організації, трохи більше половини

респондентів (52,8%); близько 4,8% назвали проблеми, які не відносяться до компетенції психолога; інші ж респонденти – або вагалися (1,4%), або зовсім не змогли дати відповідь (41, 0%) (див. табл. 4.2.)

На основі проведеного дослідження можна зробити такі попередні *висновки*:

1. Демократизація політичних процесів в Україні, її входження у світовий економічний простір зумовлюють необхідність опанування менеджерами професійною етикою, зокрема, універсальними етичними нормами і міжнародними стандартами професійної етики.

2. Етико-психологічна підготовка сучасних українських менеджерів у більшості випадків виражена недостатньо, що обумовлено рядом об'єктивних і суб'єктивних причин. Це свідчить про необхідність проведення спеціальної підготовчої роботи серед менеджерів, спрямованої на *усвідомлення ними необхідності звертатися у разі виникнення етико-психологічних проблем до фахівця з організаційної психології і спонукання їх до здійснення власне запитів*.

3. Консультування з проблеми формування професійної етики менеджерів є актуальним завданням сучасної української організаційної психології, вирішення якого вимагає цілеспрямованої підготовки практичних психологів, яка має включати:

- ознайомлення з особливостями співпраці психолога з менеджером (керівником) організації, зокрема у ситуаціях, коли останній виступає і як замовник і як клієнт;
- підготовку до участі у розробці нормативно-етичних засад діяльності менеджерів з метою запобігання виникненню етико-психологічних проблем у керованому ним підрозділі організації;
- опанування методиками для діагностики рівня розвитку етичної складової професійної культури менеджера;

- опанування тренінговими програмами, впровадження яких сприяло б становленню професійної етики менеджерів;
- засвоєння етичних засад здійснення консультування в організаціях [9].

Таким чином, в цілому можна *зробити висновок* про те, що, на сьогодні, з одного боку, актуальною є проблема формування професійної етики менеджерів організацій, а з іншого – проблема аналізу змістовної, діагностичної та корекційно-розвивальної складових діяльності організаційних психологів з цієї проблеми. Про останні дві складові піде мова у наступних двох підрозділах.

4.2. Система діагностичних методик для вивчення особливостей професійної етики менеджерів (*діагностичний компонент технології*)

Аналіз дослідження проблеми професійної етики менеджерів, здійснений автором у різних організаціях, показав, що до **основних методик**, які можуть бути застосовані організаційними психологами при діагностиці цієї проблеми, можна віднести такі:

1. Опитувальник “Етичні ставлення менеджера”.
2. Тест “Етика поведінки в організації”.
3. Тест-вправа “Мої взаємовідносини з оточуючими”.

Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити ряд завдань при діагностиці того чи іншого компонента професійної етики менеджерів. Проаналізуємо сутність зазначених вище методик.

1. Опитувальник “Етичні ставлення менеджера” [34] дозволяє вимірювати рівень етичної прийнятності менеджером сумнівних з етичної точки зору ситуацій.

Використання методики дає можливість:

а) визначити, як часто доводиться менеджеру бути прямо чи опосередковано залученим до вирішення етичних дилем;

б) оцінити, як це впливає на рівень розвитку моральної свідомості менеджера;

в) визначити, з якими найскладнішими етичними дилемами менеджери найчастіше стикаються у своїй роботі.

2. Тест “Етика поведінки в організації” [14] дозволяє оцінити міру етичності поведінки менеджера в організації і допомогти йому у прийнятті етичних рішень.

Визначення міри етичності поведінки менеджера в організації дає можливість:

а) оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності;

б) інтерпретувати міру етичності поведінки менеджера в організації за спеціальною шкалою;

в) намітити програму індивідуального розвитку менеджера щодо формування в нього навичок етичної поведінки в організації.

3. Тест-вправа “Мої взаємовідносини з оточуючими” [10] дозволяє визначати причини виникнення у менеджера етико-психологічних проблем у взаємовідносинах з оточуючими і скласти індивідуальний план їх подолання.

Визначення причин виникнення у менеджера етико-психологічних проблем у взаємовідносинах з оточуючими дає можливість:

а) визначити істотні проблеми та перешкоди, що виникають у взаємовідносинах менеджера з іншими людьми;

б) отримати експертну оцінку причин виникнення цих проблем від близької людини;

в) намітити оптимальні шляхи побудови продуктивних взаємовідносин з іншими людьми.

Використання зазначених методик, повний зміст яких наводиться нижче, визначається конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

Методика 1. Опитувальник “Етичні ставлення менеджера”.

(Wood J. A., Longenecker J. G., McKinney J. A., Moore C. W. Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning. – Journal of Business Ethics. – №7.-1988. – P. 249-257.)

Інструкція для організаторів дослідження:

Вимірювання рівня моральної свідомості здійснюється за допомогою опитувальника, що застосовувався для вимірювання етичних ставлень американських менеджерів [34]. Основна частина опитувальника являє собою опис шістнадцяти ситуацій, кожна з яких ілюструє ту або іншу етичну дилему, пов'язану із реалізацією менеджерами етичних норм у професійній діяльності. Для вимірювання етичних ставлень учасники опитування мають відмітити правильну з їх точки зору оцінку ситуації за семибальною шкалою, де “1” означає “абсолютно неприйнятне”, а “7” – “абсолютно прийнятне”.

Перевагою наведеного методу вимірювання етичних ставлень є те, що він дозволяє консультанту робити акцент на певних типах етичних дилем та варіювати їх зміст, виходячи з призначення конкретної організації та змістовних характеристик організаційної культури [13; 22; 33].

Інструкція для учасників дослідження:

1. Уважно по черзі прочитайте кожен з наведених нижче ситуацій.
2. Відмітьте на бланку для відповідей правильну з вашої точки зору оцінку ситуації за семибальною шкалою, де “1” означає “абсолютно неприйнятне”, а “7” – “абсолютно прийнятне”.
3. Вкажіть у спеціально відведеній частині бланку для відповідей, чи були ви учасником подібної ситуації.

4. Прокоментуйте ситуацію, яка була для вас найскладнішою.

Текст опитувальника

(Перелік ситуацій для визначення етичних ставлень менеджерів):

1. Відповідальний працівник, що заробляє 50000 американських доларів на рік, штучно роздував рахунок своїх витрат приблизно на 1500 американських доларів щорічно з метою привласнення цих грошей.

2. Для того, щоб збільшити прибутки фірми, провідний менеджер застосував технологічний процес, що не відповідає нормам екологічного забруднення, прийнятим в екологічному законодавстві.

3. Під тиском своєї брокерської контори біржовий маклер порекомендував клієнтові угоду, яку він не вважав вигідною.

4. Мале підприємство отримало четверту частину свого валового прибутку готівкою. Власник повідомив у податковій декларації лише про половину цього прибутку.

5. Фірма сплатила 350000 американських доларів “за консультацію” державному службовцю сторонньої країни. У відповідь цей службовець обіцяв посприяти в одержанні контракту, який повинен принести фірмі прибуток у 10 млн. американських доларів.

6. Президент компанії виявив, що конкурент зробив важливе наукове відкриття, яке може призвести до зменшення прибутку його власної компанії. Тоді він найняв на роботу у свою компанію провідного працівника конкурента, щоб спробувати дізнатися про деталі відкриття.

7. Підрядник, що займається будівництвом шосе, усвідомлює, що на його ринку очікується зниження цін і жорстока конкуренція. В цій ситуації він досяг порозуміння з іншими крупними підрядниками, щоб втримати рівень цін і отримати більший прибуток.

8. Президент фірми довідався, що дорогі подарунки на Різдво, відіслані представникам замовників, можуть вплинути на їх позицію. Однак він

вирішив продовжити таку політику, оскільки вона була загальноприйнятою і відмова від неї могла б закінчитися збитками в бізнесі.

9. Директор корпорації довідався, що його компанія збирається розділити наявний у неї пакет акцій і підвищити дивіденди. Керуючись цією інформацією, він придбав додаткові акції і продав їх з вигодою після того, як компанія зробила відповідне оголошення.

10. Керівник корпорації призначив на вакантну посаду віце-президента підрозділу свого доброго друга і водночас компетентного менеджера, відкинувши кандидатуру більш компетентного менеджера, з яким він не мав таких близьких стосунків.

11. Інженер виявив, що в проекті виробу, що випускає його компанія, є дефект, внаслідок якого цей виріб може бути небезпечним. Його фірма відмовилася виправити дефект. Інженер вирішує не розголошувати цю інформацію, щоб уникнути претензій ззовні фірми.

12. Інспектор при складанні фінансового звіту вирішив законним шляхом приховати деякі фінансові труднощі компанії, котрі в протилежному випадку стали б відомі громадськості.

13. Роботодавець отримав заявки на вакантну посаду управляючого від двох однаково компетентних претендентів, але найняв на роботу чоловіка, оскільки подумав, що деякі службовці могли б образитися, коли б їх змусили працювати під керівництвом жінки.

14. Виробляючи стратегію маркетингу для товару, виробник змінив його колір і заявив, що це “новий і вдосконалений” виріб, тоді як інші особливості виробу залишилися без змін.

15. Виробник сигарет розпочав рекламну кампанію, яка суперечить висновкам органів охорони здоров'я про шкідливість паління.

16. Власник малого підприємства одержав безкоштовну копію захищеної авторським правом комп'ютерної програми від товариша, замість того, щоб витратити 500 американських доларів на придбання цієї програми у місцевого продавця програмного забезпечення.

Зразок бланку для відповідей:

Ситуація	Оцінка ситуації							Чи брав участь у подібній ситуації?			Коментарі
								Ні	Так	Спостерігав	
1	1	2	3	4	5	6	7				
2	1	2	3	4	5	6	7				
3	1	2	3	4	5	6	7				
4	1	2	3	4	5	6	7				
5	1	2	3	4	5	6	7				
6	1	2	3	4	5	6	7				
7	1	2	3	4	5	6	7				
8	1	2	3	4	5	6	7				
9	1	2	3	4	5	6	7				
10	1	2	3	4	5	6	7				
11	1	2	3	4	5	6	7				
12	1	2	3	4	5	6	7				
13	1	2	3	4	5	6	7				
14	1	2	3	4	5	6	7				
15	1	2	3	4	5	6	7				
16	1	2	3	4	5	6	7				

Обробка й інтерпретація результатів:

Середня оцінка прийнятності етичних дилем $\bar{I}$ визначається за формулою:

$$\bar{I} = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + \dots + I_{16}}{16},$$

де $I_1; I_2; I_3; \dots; I_{16}$ – оцінки етичної прийнятності окремих дилем.

Рівень моральної свідомості визначається в залежності від інтервалу, у який потрапляє ваша середня оцінка по шістнадцяти ситуаціях:

$\bar{I} = 0-2,33$ – високий рівень (відповідає ставленню “ніколи не прийнятне”);

$\bar{I} = 2,34-4,66$ – середній рівень (відповідає ставленню “іноді прийнятне”);

$\bar{I} = 4,67-7,0$ – низький рівень (відповідає ставленню “завжди прийнятне”).

Методика 2. Тест “Етика поведінки в організації”.

(Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – С. 151.)

Інструкція для організаторів дослідження:

У той час, коли в Україні тільки-но починають звертатися до впровадження етичних кодексів організацій, у провідних країнах більшість з відомих рекомендацій, норм та принципів етики поведінки менеджерів широко розповсюджені і достатньо стандартизовані. Проте, на практиці там також часто виникають суперечливі ситуації, поведінку менеджерів у яких буває складно кваліфікувати як “етичну або неетичну”, “прийнятну або неприйнятну”. Вибір тієї чи іншої поведінки у конкретній ситуації часто обумовлений впливом різнопорядкових об’єктивних чинників, а також індивідуальними особливостями суб’єкта управління. Оцінювання міри етичності поведінки менеджера в організації здійснюється за допомогою тесту “Етика поведінки в організації”.

Основна частина тесту складається з п’ятнадцяти ситуацій, кожна з яких демонструє той чи інший спосіб поведінки менеджера в організації. Для оцінювання міри етичності своєї поведінки випробувані мають визначити ступінь їх згоди із прикладами поведінки менеджера, наведеними у тесті. Загальна кількість набраних балів підраховується за спеціальною шкалою. Після цього випробувані можуть ознайомитися з інтерпретацією отриманої ними оцінки щодо етичності їх поведінки в організації. Незважаючи на те, що інтерпретація результатів тесту подана у дещо гумористичному плані, його результатам цілком можна довіряти.

Додатковою позитивною характеристикою наведеного методу оцінювання міри етичності поведінки менеджера в організації є те, що ретельне обговорення результатів тестування з випробуваними сприяє прийняттю ними етичних рішень у подальшій професійній діяльності.

Інструкція для учасників дослідження:

1. Уважно прочитайте кожну з наведених нижче ситуацій.
2. Дайте відповіді на запитання і визначте свою систему цінностей у нижченаведених ситуаціях, використовуючи наступний код:
 - цілком згідний – **ЦЗ**;
 - згідний – **З**;
 - не згідний – **НЗ**;
 - абсолютно не згідний – **АНЗ**.
3. Підрахуйте результат, користуючись наступною оцінкою відповідей у балах: **АНЗ – 0; НЗ – 1; З – 2; ЦЗ – 3.**
4. Прочитайте інтерпретацію отриманої вами оцінки. Обміркуйте її.
5. Прокоментуйте ситуацію, яка була для вас найскладнішою.

Текст опитувальника

Твердження	ЦЗ	З	НЗ	АНЗ
1. Не треба очікувати, що працівники будуть повідомляти про свої помилки менеджеру				
2. Можливі випадки, коли менеджер повинний ігнорувати вимоги контракту і порушувати стандарти безпеки, щоб впоратися зі справою				
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності, тому іноді слід давати приблизні цифри				

4. Бувають випадки, коли треба приховати несприятливу інформацію від керівництва				
5. Нам слід робити так, як наказують наші керівники, хоча ми можемо сумніватися у вірності цих дій				
6. Іноді необхідно займатися особистими справами у робочий час				
7. Психологічно інколи доцільно ставити цілі, які трохи перевищують норму, якщо це може стимулювати зусилля працівників				
8. Я б розкрив “бажану дату” відвантаження замовлення, щоб дістати це замовлення				
9. Можна користуватися службовою лінією зв’язку для особових телефонних розмов, коли нею не користується компанія				
10. Керівництво має бути зорієнтоване на кінцеву мету, тому мета звичайно виправдовує засоби				
11. Якщо заради великого контракту буде потрібно влаштувати банкет або трохи змінити політику компанії, я дам на це дозвіл				
12. Без порушень політики компанії та існуючих інструкцій жити неможливо				
13. Звіти з контролю товарних запасів треба складати так, щоб по отриманих товарах фіксувалися “нестачі”, а не “лишки”. (Етична проблема тут така сама, як у каси, коли касир дає менше здачі.)				
14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії дія особистих або місцевих цілей – цілком прийнятно				

15.Забрати додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, дискету, CD тощо), для власної потреби – прийнятна додаткова пільга				
Загальна оцінка:				

Обробка й інтерпретація результатів:

Якщо ви набрали у сумі:

0 балів – “Готуйтеся до церемонії канонізації як святий”.

1-5 балів – “Вам можна йти у єпископи”.

6-10 балів – “Високий етичний рівень”.

11-15 балів – “Прийнятний етичний рівень”.

16-25 балів – “Середній етичний рівень”.

26-35 балів – “Потрібне моральне вдосконалення”.

36-44 балів – “Відбувається швидке просування у прірву”.

45 балів – “Охороняйте цінні речі від самого себе”.

Методика 3. Тест-вправа “Мої взаємовідносини з оточуючими”.

(Винославська О. В., Малигіна М. П. Людські стосунки: Зошит для практичних занять. – К.: ІВЦ “Політехніка”, 2001 – С. 16-17.

Інструкція для організаторів дослідження:

До спектру етико-психологічної підготовки західних менеджерів входить опанування ними етикою службових взаємовідносин [11].

У реальному житті люди, що працюють в одній організації, не завжди можуть порозумітися. Причиною цього можуть бути різниця у віці, поглядах на життя, статеві і культурні відмінності. Тому дуже важливо розглянути природу названих відмінностей і проаналізувати, що може бути зроблене, щоб будь-яка з них не стала причиною погіршення взаємовідносин або відкритої конфронтації. Менеджер повинний думати про успіх і добробут працівників, які знаходяться поруч з ним. Якщо він буде так поводитися, то це неминуче

призведе до налагодження етичних стосунків з працівниками та формування у них етичних ставлень до своєї праці.

Для вивчення якості взаємовідносин менеджера з оточуючими може бути запропонована тест-вправа **"Мої взаємовідносини з оточуючими"** [10].

Коли ви виконаєте вправу, ви зможете:

- покращити взаємовідносини;
- розуміти свої слабості як учасника взаємовідносин;
- оцінювати проблеми взаємовідносин об'єктивно.

Перевагою наведеного методу визначення причин виникнення у менеджера етико-психологічних проблем у взаємовідносинах з оточуючими є те, що він дозволяє консультанту розробити програму індивідуального розвитку менеджера, спрямовану на подолання виявлених у нього недоліків та перешкод у взаємовідносинах з іншими людьми.

Інструкція для учасників дослідження:

1. Нижче наведені пари полярних тверджень, з'єднані шкалою від 1 до 10. Обведіть те число, значення якого найбільше відповідає реальності.

2. *Пояснення до вправи.* Взаємовідносини між двома людьми дуже складно обговорювати і оцінювати. Для цього важливо:

- довіряти один одному;
- уникати надкритичності;
- забути неприємні моменти;
- не сприймати надто серйозно результати оцінки.

Для виконання тест-вправи знайдіть ще одного учасника опитування. Вибирайте таку людину, з якою у вас найкращі взаємовідносини і яка з розумінням поставиться до виконання тест-вправи. Це може бути керівник, близький співробітник, підлеглий (підлеглі). Кожен виконайте завдання окремо. Після цього шляхом обговорення прийдіть до розуміння суті взаємовідносин.

Текст опитувальника

Існує 100%-й двосторонній зв'язок у цих взаємовідносинах	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Практично немає порозуміння
Повна відсутність напруженості в цих взаємовідносинах	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Є значне напруження в цих взаємовідносинах
Ми ставимося один до одного з гумором	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Цим взаємовідносинам дуже не вистачає гумору
У цих взаємовідносинах немає подразнюючих факторів	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	У цих взаємовідносинах існує ряд подразнюючих факторів
З цією людиною я можу вільно обговорювати спільні проблеми	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Я не можу обговорювати ніякі проблеми з цією людиною
Теорія взаємовигідних взаємовідносин діє на 100%	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Я відчуваю, що в цих взаємовідносинах більше віддаю, ніж отримую
Не існує проблеми вислухати один одного, обидві сторони готові це зробити	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Існує проблема вислухати партнера
Ці взаємовідносини значно покращилися з недавнього часу	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ці взаємовідносини значно погіршали в останній час
Не існує проблеми різниці у віці	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Існує розрив поколінь
Всі моменти непорозуміння з'ясовані	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Існує непорозуміння сторін

Загальна кількість балів:

Наведені методи дослідження професійної етики менеджерів є актуальними і для вимірювання міри їх відкритості етичним стандартам, узвичаєним у зовнішньоекономічній та міжнародній діяльності. Змінюється лише перелік етичних дилем, які включаються до тестів та опитувальників для дослідження тієї чи іншої проблеми [30; 31].

4.3. Система тренінгових занять для розвитку професійної етики менеджерів

(корекційно-розвивальний компонент технології)

Автором на основі методології використання інтерактивних технік для підготовки менеджерів та персоналу організацій (див. розділ 6 першої частини посібника) та конкретизації цієї методології на рівні конкретної системи тренінгових програм (див. розділ 1 другої частини посібника), а також власного досвіду навчання менеджерів, розроблено систему тренінгових занять, спрямованих на розвиток професійної етики менеджерів. Ця система включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги:

- 1. Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій.*
- 2. Тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації.*
- 3. Тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членам організації.*

1. Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій.

Мета тренінгу:

- визначити, як часто доводиться менеджеру бути прямо чи опосередковано залученим до вирішення етичних дилем;
- оцінити, як це впливає на рівень розвитку моральної свідомості менеджера;
- визначити, з якими найскладнішими етичними дилемами менеджери найчастіше стикаються у своїй роботі.

Організаційні форми проведення тренінгу:

Організаційні форми проведення тренінгу з проблеми розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій можна систематизувати за критеріями *територіально-організаційної підпорядкованості* і *професійно-кількісного складу* проведення тренінгу.

За критерієм *територіально-організаційної підпорядкованості* можна виділити:

а) тренінг у групі з 8-12 менеджерів на території конкретної комерційної організації (наприклад, у кабінеті внутрішнього психолога, який є підпорядкований керівнику тієї ж комерційної організації);

б) тренінг у групі до 15 осіб на території незалежного консалтингового бізнес-центру, який не є підпорядкованим керівникам окремих комерційних організацій;

в) тренінг управлінської команди на території конкретної комерційної організації;

г) тренінг у групах, що складаються з менеджерів, які працюють у різних комерційних організаціях, в умовах підвищення кваліфікації на території спеціалізованих освітніх інституцій (наприклад, в Інституті економіки і менеджменту);

д) тренінги у групах, що складаються з менеджерів з подібними запитами, на території незалежних консалтингових бізнес-центрів.

За критерієм *професійно-кількісного складу* тренінг може проводитися:

- а) одним психологом;

б) “командою”, яка поряд з психологом включає інших фахівців. Необхідність у роботі командою може виникнути у випадку, коли необхідно аналізувати етичну проблему, в якій задіяні і люди і нові технології [25].

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням):

“Культура – це ...”;

“Професійна культура – це ...”;

“Етика – це ...”;

“Універсальна етика – це ...”;

“Професійна етика – це ...”;

“Професійна етика менеджера – це...”

“Професійна компетентність – це ...”;

“Духовність професіонала – це ...”.

- *Робота в парах:*

Учасники тренінгу заповнюють опитувальник “Етичні ставлення менеджера”. Після підрахунку середньої оцінки рівня прийнятності етичних дилем, представлених в опитувальнику, починається обговорення етичних ставлень до них у парах. Аналізуючи свої ставлення, учасники тренінгу мають враховувати, що з етичної точки зору формулювання ставлення являє собою досить складне явище, оскільки воно розглядається у сукупності з попередньою і наступною діяльністю моральної свідомості.

- *Групова дискусія:*

Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо результатів аналізу етичної прийнятності запропонованих в опитувальнику ситуацій. Обговорення слід проводити за кожною ситуацією окремо.

- *Творче завдання*

Після завершення дискусії групі пропонується для аналізу в парах конкретна етична дилема, яка безпосередньо пов’язана з організацією-замовником, або є актуальною для більшості учасників тренінгу.

Основними кроками здійснення морального вибору є наступні [3]:

Крок 1. Розпізнати і пояснити дилему.

Крок 2. Одержати усі можливі факти.

Крок 3. Перелічити усі можливі варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожен варіант, ставлячи три запитання:

- “Це законно?”
- “Це правильно?”
- “Це корисно?”

Крок 5. Ухвалення рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання:

- “Як я буду себе почувати, якщо про моє рішення довідається моя родина?”
- “Як я буду себе почувати, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?”

Крок 7. Почати діяти.

Примітка. Слід звернути увагу на крок №6. Оскільки для суб’єкта дії далеко не байдужим є його моральне самопочуття, моральна оцінка і ставлення до нього колег (керівника, підлеглих) і знайомих, опрацьовуючи цей крок учасники тренінгу можуть поставити і обговорити додаткові запитання.

• *Групова дискусія:*

Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому кожний учасник тренінгу має висловити особисте ставлення до етичної дилеми, що обговорюється. Бажано, щоб він проговорив у голос усі етапи формування етичного ставлення:

- Моральні міркування перед тим, як сформулювати своє етичне ставлення.
- Власне формулювання свого етичного ставлення.
- Моральне самопочуття після формулювання свого етичного ставлення.

Основні результати тренінгу:

У результаті участі у тренінгу учасники зможуть:

- визначити рівень сформованості своєї моральної свідомості та порівняти свої етичні ставлення із ставленнями інших членів групи;
- ознайомитися з основними кроками здійснення морального вибору і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми;
- проаналізувати зміни, які відбулися в членів групи у формуванні етичних ставлень в процесі групового обговорення.

2. Тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації.

Мета тренінгу:

- оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності;
- інтерпретувати міру етичності поведінки менеджера в організації за спеціальною шкалою;
- намітити програму індивідуального розвитку менеджера щодо формування у нього навичок етичної поведінки в організації.

Організаційні форми проведення тренінгу. (Організаційні форми проведення тренінгу такі ж самі, як і при проведенні “Тренінгу розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій”).

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням):

“Етика – це ...”;

“Універсальна етика – це ...”;

“Професійна етика – це ...”;

“Етична поведінка – це ...”;

“Нормативний шлях прийняття індивідом етичного рішення – це ...”;

“Дескриптивний шлях прийняття індивідом етичного рішення – це ...”;

“Моральна відповідальність – це ...”.

- *Робота в парах:*

Учасники тренінгу опрацьовують ситуації тесту “Етика поведінки в організації”. Після підрахунку середніх оцінок рівня етичності поведінки в організації та їх інтерпретації починається обговорення у парах етичності вчинків у наведених в тесті ситуаціях. Аналізуючи свою згоду або незгоду з описаними в тесті вчинками, учасники тренінгу мають враховувати, що з етичної точки зору вчинок являє собою досить складне явище, оскільки на відміну від дії він розглядається у сукупності з попередньою і наступною діяльністю моральної свідомості.

- *Групова дискусія:*

Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо їх згоди або незгоди із вчинками, які описані у тесті ситуацій. Обговорення слід проводити по кожній ситуації окремо.

- *Творче завдання:*

Після завершення дискусії групі пропонується для роботи в парах прийняття етичного рішення у ситуації, яка безпосередньо пов’язана з організацією-замовником, або є актуальною для більшості учасників тренінгу.

Використовуються *кроки прийняття етичного рішення, наведені у попередній тренінговій програмі.*

- *Групова дискусія*

Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому кожний учасник тренінгу має повідомити, яке рішення було прийняте власне ним. Бажано, щоб він проговорив у голос усі етапи прийняття етичного рішення:

- Моральні міркування перед тим, як прийняти етичне рішення.
- Власне дія (прийняття рішення).
- Моральне самопочуття після прийняття етичного рішення.

Основні результати тренінгу:

У результаті участі у тренінгу учасники зможуть:

- оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності і порівняти свої оцінки з оцінками інших членів групи;
- ознайомитися з основними кроками здійснення етичного вчинку і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми;
- проаналізувати зміни, які відбулися в членів групи у процесі прийняття етичного рішення під час групового обговорення.

3. Тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членам організації.

Мета тренінгу:

- визначити істотні етичні проблеми та перешкоди, що виникають у взаємовідносинах менеджера з іншими людьми;
- отримати експертну оцінку причин виникнення етичних проблем від близької людини;
- намітити оптимальні шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими людьми.

Організаційні форми проведення тренінгу. (Організаційні форми проведення тренінгу такі ж самі, як і при проведенні “Тренінгу розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій”).

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням):

“Етична дилема – це ...”;

“Етичне ставлення – це ...”;

“Етична поведінка – це ...”;

“Моральна відповідальність – це ...”;

“Етика взаємовідносин – це ...”.

- *Робота в парах:*

Учасники тренінгу виконують тест-вправу “Етичні взаємовідносини з оточуючими”. Після оцінювання етичності своїх взаємовідносин оточуючими

та підрахунку загальної кількості набраних балів, члени групи розбиваються на пари для обговорення своїх слабкостей як учасників взаємовідносин. Аналізуючи свої слабкості, учасники тренінгу мають враховувати, що більшість етичних ускладнень у взаємовідносинах може бути усунена лише за наявності сильного бажання їх подолати, а усвідомлення слабкостей власне й покликане сприяти виникненню такого бажання.

В процесі спільного обговорення використовуються *кроки усунення етичного ускладнення у взаємовідносинах, наведені у попередній тренінговій програмі*.

- *Групова дискусія:*

Групова дискусія починається із заслуховування рекомендацій кожної пари учасників тренінгу щодо вдосконалення етичності їх взаємовідносин з оточуючими. Обговорення рекомендацій щодо подолання кожної слабкості бажано проводити окремо.

- *Творче завдання:*

Після завершення дискусії кожному члену групи пропонується скласти індивідуальний план формування етичних взаємовідносин. Підготовлені плани також обговорюються у парах.

- *Групова дискусія:*

Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому бажано, щоб кожний учасник тренінгу висловив особисте ставлення до необхідності налагодження етичних взаємовідносин в організації.

Завершується дискусія обговоренням вислову бразильського педагога із світовим ім'ям П. Фрейре [27, 161]:

“Освіта показує “тривалість” у суперечності постійності і змін. Ось чому можна сказати, що освіта є постійною лише в сенсі тривалості. У цьому значенні “постійність” означає не сталість цінностей, а постійність освітнього процесу, що є взаємодією між культурною постійністю і змінами”.

Учасники тренінгу мають відповісти на запитання: “Як перекликається наведений вислів із необхідністю сучасного менеджера бути відкритим світові людської культури?”

Основні результати тренінгу:

У результаті участі у тренінгу учасники зможуть:

- визначити істотні перешкоди, що заважають у налагодженні етичних взаємовідносинах з керівником та іншими членами організації;
- отримати об'єктивну оцінку причин виникнення етичних проблем від незалежного експерта (близької людини);
- намітити оптимальні шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими людьми.

Досвід провадження автором наведеної технології в ряді вітчизняних комерційних організацій свідчить про доцільність її використання для становлення професійної етики менеджерів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Анцыферова Л. И.* Связь морального сознания с нравственным поведением человека (По материалам исследования Лоуренса Колберга и его школы) // Психологический журнал. – 1999.- Т. 20. – №3. – С. 5-17.
2. *Балл Г. О.* Гуманізація загальної та професійної освіти як сприяння розвитку культури особистості // Психологічний ресурс простору вищої освіти: Збірник наукових праць / За ред. О. В. Винославської – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004. – С. 7-17.
3. *Белопицкий В. К., Павлова Л. Г.* Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИЦ «МарТ», 2004. – 384 с.
4. *Богомолова Н. Н., Мельникова О. Т., Фоломеева Т. В.* Фокус-группы как качественный метод в прикладных социально-психологических исследованиях // Введение в практическую социальную психологию/ Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. – 2-е изд. – М.: “Смысл”, 1996. – С. 281-305.
5. *Винославська О. В.* Етична мотивація американських та українських професіоналів бізнесу // Зміни у свідомості Українського суспільства на зламі тисячоліть / Редкол. С. Рябов та ін. – Київ: Вид. дім “КМ Академія”, 2000. – С. 167-175.
6. *Винославська О. В.* Етичні засади розвитку особистості менеджера зовнішньоекономічної діяльності / Збірник наукових праць викладачів і аспірантів факультету менеджменту та маркетингу НТУУ “КПІ”. – Київ: “Видавництво “Політехніка”, 2002. – С. 363-371.
7. *Винославська О. В.* Основні запити управлінського персоналу комерційних організацій щодо психологічної допомоги з проблем управління // Актуальні проблеми психології.

- Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Частина 6. – С. 182-186.
8. *Винославська О. В.* Психологічний супровід управління персоналом у комерційних організаціях // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Економічна психологія. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – Вип. 12. – С. 148-151.
 9. *Винославська О. В.* Специфіка здійснення групового психологічного консультування керівників організацій з проблем управління // Основи психолого-управлінського консультування: Навчальний посібник / За наук. ред Л. М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – С. 76-86.
 10. *Винославська О. В., Малигіна М. П.* Людські стосунки: Зошит для практичних занять. – К.: ІВЦ “Політехніка”, 2001 – 39 с.
 11. *Винославська О. В., Малигіна М. П.* Людські стосунки: Навчальний посібник. – К.: КВЦ, 2001. – 83 с.
 12. *Карамушка Л. М.* Психологічні основи управління в системі середньої освіти. – К.: ІЗМН, 1997. – 180 с.
 13. *Короткина Е. Д.* Управленческие компетенции менеджера в контексте организационной культуры // Современные проблемы психологии управления. Ответственные редакторы: Т.П. Емельянова, А.Л. Журавлев, Г.В. Телятников. – М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2002. – С.309-326.
 14. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 702 с.
 15. *Палеха Ю. І., Кудін В. О.* Культура управління та підприємництва. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
 16. *Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К.* Этика бизнеса: Учеб. Пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2004. – 400 с.
 17. *Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента* / Под ред. Г. С.Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – 2-е изд. – СПб.: Издательство СПб университета, 2001. – 240с.
 18. *Психологическая помощь и консультирование в практической психологии* / Под ред. М. К. Тутушкиной. – 3-е изд. – СПб.: Издательство “Дидактика Плюс”, 2001. – 352 с.
 19. *Психология и этика делового общения* / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; Под ред. В. Н. Лавриненко. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
 20. *Рябов В. Б.* Корпоративная культура и информационные технологии управления организацией на основе “ситуационной комнаты”// Современные проблемы психологии управления. Отв. ред.: Т. П. Емельянова, А. Л. Журавлев, Г. В. Телятников. – М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2002. – С.326-341.
 21. *Самоукина Н. В.* Психология и педагогика профессиональной деятельности. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1999. – 352 с.
 22. *Сизова И. Г.* Сравнительный анализ социальных представлений о личности психолога у менеджеров и представителей других профессиональных групп // Современные проблемы психологии управления. Ответственные редакторы: Т. П. Емельянова, А. Л. Журавлев, Г. В. Телятников. – М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2002. – С.166-195.
 23. *Ситуаційна методика навчання: теорія і практика* / Упор. О. Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. – 256 с.
 24. *Ситуаційна методика навчання: український досвід* / Упор. О. Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. – 192 с.

25. Уоллес В., Холл Д. Психологическая консультация / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
26. Фоминых В. П., Захарова А. Н. Исследование социально-психологических факторов детерминации экономического поведения предпринимателей// Современная психология: состояние и перспективы. Тезисы докладов на юбилейной научной конференции ИП РАН, 28-29 января 2002 года. Ответственные редакторы: А.В. Брушлинский, А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во “Институт психологии РАН”, 2002. – Т.2. – С.254-255.
27. Фрейре П. Формування критичної свідомості / З англ. пер. О. Дем'янчук. – К.: Юніверс, 2003. – 176 с.
28. Kohlberg L. Philosophy of Moral Development. - New York: Harper and Row, 1981, pp. 409-412.
29. Raider E. "Strategy Assessment." In *International Negotiations*. – Plymouth, Mass.: Situation Management Systems, 1982, pp. 4-16.
30. Schein. E. Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants. – Vol.2. – Reading MA: Addison-Wesley, 1987.
31. Sue D. V. & Arredondo P. & McDavis R. J. Multicultural Counseling: Competencies and Standards. *A Call to the Profession*. In J. G. Ponterotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, C. M. Alexander (Eds.), *Handbook of Multicultural Counseling*. – Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1995, pp. 624-644.
32. Trevino L. K. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. –New York: J. Wiley & Sons, 1995. – 332 p.
33. Vynoslavskа O. V. The Ethics of Organization as Cultural Phenomenon / Управління організацією: діагностика, стратегія, ефективність. – Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 8-9 квітня 1999 р. – Частина II. – Київ-Трускавець-Дрогобич, ІФТУНГ, 1999. – С. 283-284.
34. Wood J. A., Longenecker J. G., McKinney J. A., Moore C. W. Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning. – *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp. 249-257.

РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 5.2. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології).*
- 5.3. Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).*

5.1. Поняття про комунікативні бар'єри в організаціях, їх види та причини виникнення (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз проблеми комунікативних бар'єрів в організації передбачає, насамперед, розгляд **таких питань**:

- *розкриття сутності комунікативних бар'єрів та їх ролі в діяльності організації;*
- *аналіз основних видів комунікативних бар'єрів в організації;*
- *класифікація чинників, що впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організаціях;*
- *відображення міри наявності комунікативних бар'єрів в організаціях та уявлень членів організації про шляхи їх подолання.*

Що стосується сутності комунікативних бар'єрів та їх ролі в діяльності організації, то аналіз діяльності сучасних організацій показує, що ефективність їх діяльності значною мірою залежить від успішності ділового спілкування менеджерів та персоналу, а також від особливості спілкування персоналу з клієнтами та партнерами організації. Сприяння досягненню взаєморозуміння між людьми, які працюють пліч-о-пліч, створення

особистісного комунікативного комфорту для кожного працівника і організації загалом – невід’ємна частина роботи організаційного психолога.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді і призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар’єри.

У найбільш загальному вигляді **комунікативні бар’єри** можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (її одержувача).

Комунікативні бар’єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньоособистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях [12]. Вони також можуть бути причиною зниження результативності діяльності менеджерів та персоналу організацій, впливати на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо тощо. Тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар’єрів в організації є очевидною, а робота організаційного психолога в цьому напрямку є досить нагальною.

За своїм змістом комунікативний бар’єр є одним з різновидів **психологічного бар’єру** – психологічного стану, який виявляється у неадекватній пасивності суб’єкта, що заважає виконанню їм тих чи інших дій [24].

Стосовно основних видів комунікативних бар’єрів в організації, то слід зазначити, що психологами виділено цілий ряд таких бар’єрів.

Так, одні автори зазначають, що спілкуванню в організаціях можуть перешкоджати ***соціальні та суто психологічні бар’єри*** [18]. В першому випадку комунікація виявляється недостатньо розвинутою через належність партнерів до різних соціальних груп – рівнів управління та сферам діяльності. У другому випадку бар’єри виникають через індивідуально-психологічні особливості особистості – симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність [18].

Інші автори виділяють інші типи бар’єрів, які перешкоджають як відправленню, так і отриманню інформації в організації: а) пов’язані із сприйняттям інформації; б) організаційні [26]. Причини ***бар’єрів***

сприйняття полягають у відмінностях в процесі спостереження, відбору та організації стимулів, які постійно отримують учасники комунікації, та інтерпретації інформації. Причинами **організаційних бар'єрів** спілкування виступають: завелика кількість ланок у комунікаційному ланцюжку; монополія на інформацію; стосунки, що базуються на статусі; обхід інформації; “зашореність” начальника чи колеги; захисна реакція когось із співробітників; байдужість та недбалість керівництва; заклопотаність (власна чи когось із колег); неуважність тощо [26].

Окремо виділено **комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні**:

- *фонетичний та стилістичний бар'єри*, що пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю та гучністю мовлення;
- *інтелектуальний бар'єр*, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мовлення та особливостями мислення;
- *семантичний бар'єр*, який відображає індивідуальність життєвого досвіду людини і актуалізує завдання “пошуку спільної мови”;
- *емоційний бар'єр*, пов'язаний з різним емоційним станом партнерів;
- *мотиваційний бар'єр*, який пов'язаний з різними цілями, настановами та мотивацією;
- *бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями* “керівник” – “підлеглий” та ієрархією їх взаємин;
- *бар'єр управлінської поведінки* керівника (наприклад, авторитарної) [26].

Також психологами виділено **комунікативні бар'єри, що виникають у певних комунікативних контекстах, під час виконання певних професійних завдань в організаціях** – під час переговорів чи наради, під час спілкування редактора з автором чи директора школи з вчителем [3; 8; 40].

Так, наприклад, у **процесі ведення переговорів в організації можуть виникнути такі комунікативні бар'єри**:

1. Партнери вступають в переговори, не обдумавши напередодні в достатній мірі свої цілі та задачі. Це можна назвати бар'єром "холодного запуску" на початку переговорів.
2. Відсутність програми. У партнерів немає чіткого плану дій в рамках максимальних та мінімальних вимог. Переговори вести легше, якщо існують розроблені варіанти та програми дій.
3. "Головне, щоб це мене задовольняло" – партнер дотримується тільки своїх власних інтересів, це може блокувати співрозмовника, відбиває в нього інтерес до ведення переговорів.
4. Неправильна комунікативна поведінка одного з партнерів негативно відображається на атмосфері переговорів, учасники переговорів у відповідь на неадекватну поведінку партнерів поводять себе емоційно та нестримано, не аргументують, а егоїстично відстоює тільки свою позицію, недооцінює значення психологічних моментів (наприклад, готовності іншої сторони піти назустріч партнеру). Невміння слухати. Монолог – типовий бар'єр в переговорах;
5. Бар'єр "пустити все на самотік". Партнер не має свого чіткого уявлення про конкретні пропозиції, потреби та критерії оцінки предмета переговорів, позицій та очікуваної реакції протилежної сторони [3].

Проаналізуємо основні чинники, що впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організаціях.

Насамперед, зазначимо, що оригінальний підхід до розуміння причин (чинників) виникнення комунікативних бар'єрів взагалі (в усіх сферах життєдіяльності людей) запропонував видатний російський вчений *Б.Ф. Поршнєв* [22]. Вивчаючи витоки людського спілкування та взаємодії, субстратом котрих є мовлення, автор дійшов висновку, що в своїй вихідній суті мовлення може виступати засобом могутнього навіювання, чи *сугестії*, найбільш сильним засобом впливу з арсеналу людства. Пряме навіювання дуже небезпечне, у більшості випадків воно зустрічає опір у вигляді

контрсугестії (протиавіювання), і вона є головною причиною виникнення бар'єрів на шляху комунікації.

Аналізуючи механізм контрсугестії, дослідник виділив такі її види, як “уникнення”, “авторитет” та “нерозуміння”.

Уникнення – це відхилення, запобігання контактам з партнером, при якому ніяке спілкування неможливе. Людина визначає партнера як “ворога”, “чужого” – людина неуважна до партнера, не слухає його, “пропускає повз вуха” все, що він говорить, не дивиться на співбесідника, знаходить різні підстави для закінчення розмови.

Дія *авторитету* як виду контрсугестії полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних та неавторитетних, людина довіряє тільки першим та відмовляє в довірі другим. Таким чином, все, що промовляють неавторитетні комунікатори, не має ніякого значення (“яйця курку не вчать”). Тільки враховуючи характер формування уявлень про авторитет у співрозмовника, можна надіятися на реальну ефективність спілкування.

Нерозуміння як вид контрсугестії полягає в тому, що часто якась потенційно загрозна для людини інформація може витікати і з авторитетного джерела інформації, в такому разі захистом буде нерозуміння самого повідомлення. Автор виділяє *чотири рівні нерозуміння* – *фонетичний, семантичний, стилістичний і логічний*. Всі вони пов'язані з виділенням деяких якостей повідомлення як “чужих” та “загрозливих”, від яких людина повинна захищатися за допомогою механізму контрсугестії.

Аналізуючи комунікативні бар'єри, які виникають в освітніх організаціях, один із авторів розділу обґрунтував, що комунікативні бар'єри можуть бути зумовлені *об'єктивними (зовнішніми) та суб'єктивними (внутрішніми) чинниками* [12].

До групи ***об'єктивних (зовнішніх) чинників, що обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів в організації***, автор відносить:

- *особливості соціально-політичного розвитку суспільства, які визначають загальний рівень демократичності комунікативних*

процесів, їхню орієнтацію на міждержавні та міжнаціональні зв'язки;

- *рівень матеріально-технічної оснащеності каналів інформації* як загалом у суспільстві, так і конкретно в кожному місці, де здійснюється комунікація;
- *характеристика мікроситуації, пов'язаної зі спілкуванням, у конкретній освітній організації;*
- *особливості проблеми, яка становить предмет комунікації.*

Негативний вплив об'єктивних чинників призводить до таких *видів комунікативних бар'єрів*:

- соціально-політичних;
- технічних;
- конкретно-ситуативних;
- предметно-проблемних тощо.

До групи суб'єктивних (внутрішніх) чинників, що обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів в організації, відносяться:

- *особливості спрямованості учасників комунікації* (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні установи, життєві плани);
- *характеристики пізнавальної сфери суб'єктів та об'єктів комунікації* (рівень інтелектуального розвитку, наявність загальних та професійних знань);
- *особливості емоційно-динамічної сфери учасників комунікації* (рівень емоційної стабільності – нестабільності, емоційно-фізіологічний стан у момент комунікативної взаємодії, тип темпераменту);
- *особливості, які визначають стратегію взаємодії учасників спілкування* (стиль спілкування учасників комунікації, рівень психологічної готовності до спілкування, соціально-психологічний клімат у колективі).

Суб'єктивні чинники зумовлюються, як правило, національно-культурними, соціально-професійними, віковими, статевими, індивідуально-психологічними відмінностями учасників комунікації. Вплив суб'єктивних чинників спричиняє вплив *таких комунікативних бар'єрів*:

- мовно-національних;
- професійних;
- освітніх;
- вікових;
- статевих;
- особистісних;
- власне комунікативних (вербальних чи невербальних).

На основі вивчення літературних джерел та власного теоретичного аналізу проблеми авторами розділу на подальших етапах вивчення проблеми було здійснено більш **класифікацію основних комунікативних бар'єрів в організації, які обумовлені індивідуально-психологічними, соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації**. У таблиці 5.1. наведено перелік комунікативних бар'єрів із зазначенням причин їх виникнення, а також із посиланням на відповідні літературні джерела, в яких аналізуються той чи інший вид бар'єрів.

Таблиця 5.1.

Основні комунікативні бар'єри в організації, обумовлені індивідуально-психологічними, соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації

№ з/п	Причини виникнення комунікативних бар'єрів та їх основні види
І.	Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спрямованості особистості:

1.1.	Бар'єри, обумовлені різними мотивами виконання діяльності та поведінки учасників комунікації – <i>мотиваційні бар'єри</i> [2; 12; 23; 26].
1.2.	Бар'єри, обумовлені різними установками учасників комунікації – <i>бар'єри установок</i> [2; 5; 6; 7; 9; 10; 11; 16].
1.3.	Бар'єри, обумовлені різними моральними цінностями учасників комунікації – <i>моральні бар'єри</i> [4; 23].
2.	Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями пізнавальної сфери особистості:
2.1	Бар'єри, обумовлені особливостями інформаційної основи взаємодії учасників комунікації – <i>інформаційні (гносеологічні) бар'єри</i> [2; 7; 8; 10; 16; 21].
2.2.	Бар'єри, обумовлені особливостями інтелектуальної сфери учасників комунікації – <i>інтелектуальні бар'єри</i> [4; 8; 12; 19; 23; 26].
3.	Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями емоційно-динамічної сфери особистості:
3.1.	Бар'єри, обумовлені особливостями емоційної сфери учасників комунікації – <i>емоційні бар'єри</i> [4; 5; 7; 12; 16; 17; 23; 26; 40; 42].
3.2.	Бар'єри, обумовлені особливостями динамічної сфери учасників комунікації – <i>бар'єри, обумовлені типом темпераменту</i> [4; 7; 12].
4.	Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спілкування учасників комунікації:
4.1.	<i>Бар'єри, обумовлені особливостями інформаційної складової спілкування:</i>
	4.1.1. Бар'єри, обумовлені особливостями мови та процесами говоріння учасників комунікації – <i>мовні бар'єри та бар'єри говоріння</i> – фонетичні, семантичні, стилістичні, логічні тощо [7; 12; 14; 17; 19; 22; 26; 27].

	4.1.2.Бар'єри, обумовлені особливостями процесу слухання учасників комунікації – <i>бар'єри слухання</i> [1; 3; 6; 23].
4.2.	<i>Бар'єри, обумовлені особливостями соціально-перцептивної складової спілкування:</i>
	4.2.1.Бар'єри, обумовлені наявністю (відсутністю) емпатії в процесі спілкування – <i>емпатійні бар'єри</i> [8].
	4.2.2.Бар'єри, обумовлені наявністю певних стереотипів у спілкуванні – <i>бар'єри стереотипного сприйняття</i> [4; 8; 10; 11].
	4.2.3.Бар'єри, обумовлені естетичністю іміджу учасників комунікації та комунікативної ситуації – <i>естетичні бар'єри</i> [4; 7; 19].
4.3.	<i>Бар'єри, обумовлені особливостями інтерактивної складової спілкування:</i>
	4.1.Бар'єри, обумовлені <i>різним стилем та стратегіями спілкування</i> [5; 7; 8; 16; 22; 27; 28; 41].
5.	<i>Бар'єри, обумовлені соціально-професійними та соціально-демографічними характеристиками учасників комунікації:</i>
	5.1.Бар'єри, обумовлені <i>різним соціальним, управлінським та професійним статусом</i> учасників комунікації [4; 5; 8; 12; 17; 27].
	5.2.Бар'єри, обумовлені <i>віковими особливостями</i> учасників комунікації [4; 11; 12].
	5.3.Бар'єри, обумовлені <i>гендерними особливостями</i> учасників комунікації [4; 7; 9; 17; 30].

Що стосується міри вираженості комунікативних бар'єрів в організаціях та уявлень членів організації про шляхи їх подолання, то слід зазначити, що авторами було проведене дослідження комунікативних бар'єрів, які виникають в освітніх організаціях, зокрема, серед студентів вищих навчальних закладів. У дослідженні прийняли понад 500 студентів вищих навчальних закладів м.Києва. Зазначимо, що аналіз комунікативних бар'єрів здійснювався як в навчальній сфері, так і в позанавчальній сфері (в сім'ї; у неформальному

спілкуванні), оскільки ці сфери досить тісно пов'язані між собою. Для проведення дослідження використовувалася спеціально розроблена автором анкета “Комунікативні бар'єри в організації” та три тестові методики В.В. Бойка [25], які будуть детально наведені у наступному підрозділі.

Проаналізуємо, насамперед, які ***види комунікативних бар'єрів виникають у студентів вищих навчальних закладів.***

Спочатку зазначимо з якими *суб'єктами спілкування* виникають комунікативні бар'єри *безпосередньо у вищому навчальному закладі.* Дослідження показало, що до основних суб'єктів спілкування, з якими виникають комунікативні бар'єри у студентів, можна віднести:

- викладачів (32,0 %);
- студентів своєї групи однієї статі (7,0 %);
- студентів своєї групи протилежної статі (7,0 %).
- заступників декана (6,0 %);
- методистів (2,0 %).

Як ми бачимо, *комунікативні бар'єри з викладачами* як провідними суб'єктами навчальної діяльності, займають перше місце і виникають приблизно у третини студентів.

Щодо спілкування у *сім'ї*, то, як показало дослідження, комунікативні бар'єри частіше всього виникають у процесі спілкування з такими категоріями:

- батьками (25,0 %);
- братами (11,0 %);
- бабусями (5,0 %);
- сестрами (4,0 %);
- дідусями (1,0 %).

Як бачимо, у кожного четвертого студента виникають комунікативні бар'єри, і знову ж таки, із *провідними суб'єктами сімейної життєдіяльності* – *батьками*. При цьому дівчата за цим показником випереджують юнаків.

Звертає на себе увагу той факт, що у *неформальних ситуаціях* комунікативні бар'єри виникають дещо менше, але все ж виникають:

- на дискотеках (20,0 %);
- у барах, кафе (16,0 %);
- на вечірках (10,0 %);
- в туристичних походах (3,0 %).

При цьому, знову ж таки, простежуються статеві відмінності -у дівчат такі бар'єри виникають дещо рідше, ніж у юнаків.

Аналіз результатів дослідження також показав, що серед основних видів комунікативних бар'єрів, обумовлених *індивідуально-психологічними, соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації*, про які йшла мова вище, найчастіше виникають такі комунікативні бар'єри:

- характерологічний (54,0 %);
- інтелектуальний (41,0 %);
- мотиваційний (34,0 %);
- бар'єр темпераменту (25,0 %);
- статусний (19, 0 %);
- віковий (19,0 %).
- естетичний (у 19,0 %);
- мовний (12,0 %) та ін.

Щодо чинників, які обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів, то нами, насамперед, досліджувалися чинники, обумовлені *різними стратегіями спілкування та особливостями емоційної сфери студентів*

Так, у процесі аналізу *різних стратегій спілкування* з'ясувалося, що більшість студентів (62%) дотримується *стратегії уникнення* в спілкуванні. Кожен третій респондент (31,0 % опитаних) поводить себе в спілкуванні *агресивно*, і, на жаль, лише 7,0 % респондентів спілкується *миролюбно* (4,0 % юнаків та 13,0 % дівчат). В той же час, згідно з результатами анкетування, 70,0%

опитаних вважають себе миролюбними, а всього 6,0% респондентів використовують агресію як домінуючий тип стратегії у спілкуванні.

Що стосується бар'єрів, пов'язаних із *емоційною сферою*, то дослідження показало, що 79,0 % респондентів емоції заважають ефективно спілкуватися. Серед чинників, що ускладнюють емоційні контакти, головує небажання студентів зблизитися з людьми на емоційній основі (53,0 %), далі слідує нерозвинутість, негнучкість емоцій (51,0 %), неадекватний прояв емоцій (51,0 %). У приблизно четверті опитаних (28,0 %) домінують негативні емоції. Як бачимо, існують великі резерви для розвитку емоційної сфери, емпатії, здатності людини бути господарем своїх емоційних проявів, керувати ними.

У процесі опитування також з'ясувалось, що більшість респондентів (61,0 % юнаків та 72,0 % дівчат) головним засобом профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у вищому навчальному закладі вважає *соціально-психологічний тренінг*.

Отримані дані, на наш погляд, показали, що комунікативні бар'єри у спілкуванні є однією із “реальних” в процесі спілкування. Розв'язання цієї проблеми потребує використання організаційними психологами спеціальної діагностичних методик та тренінгових програм, про які піде мова у наступних підрозділах.

5.2. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації

(діагностичний компонент технології).

На основі аналізу проблеми комунікативних бар'єрів в організаціях можна зробити висновок про те, що до **основних методик**, які дають можливість вивчити комунікативні бар'єри в організації, та психологічні чинники, що впливають на їх виникнення, можна віднести:

1. Анкета “Комунікативні бар'єри в організації”, розроблена автором розділу.

2.Методика діагностики “перешкод” у встановленні емоційних контактів В.В. Бойка.

3.Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні В.В. Бойка.

4.Методика діагностики комунікативної установки В.В. Бойка (визначення загальної комунікативної толерантності).

Кожна з названих методик має свою специфіку, вимірює різні аспекти проблеми, надаючи можливість всебічного аналізу досліджуваного феномену.

1. Анкета “Комунікативні бар’єри в організації” дозволяє вивчити:

- Наявність (відсутність) комунікативних бар’єрів у респондента;
- Категорії людей в організації та поза її межами, з якими виникають такі бар’єри;
- Вплив комунікативних бар’єрів на успішність діяльності та самопочуття респондента;
- Наявність чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар’єрів тощо.

2. Методика діагностики “перешкод” у встановленні емоційних контактів В.В. Бойка дозволяє дослідити емоційні перешкоди у встановленні емоційних контактів – невміння управляти емоціями, дозувати їх, невміння виражати емоції, домінування негативних емоцій, небажання зблизитися з людьми на емоційній основі тощо. Звертаючись до цієї методики, можна визначити *чинники комунікативних бар’єрів, пов’язані з емоційною сферою.*

3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні В.В. Бойка дозволяє визначити домінування однієї зі стратегій психологічного захисту в спілкуванні (миролюбства, уникнення, агресії) чи присутність їх всіх в рівній мірі в поведінці респондента. Звертання до цієї методики допоможе визначити *чинники комунікативних бар’єрів, пов’язані із стратегіями взаємодії.*

4. Методика діагностики комунікативної установки В.В. Бойка (визначення загальної комунікативної толерантності) дозволяє визначити рівень комунікативної толерантності за кількома показниками :

- Неприйняття чи нерозуміння індивідуальності людини;
- Використання себе в якості еталона при оцінці інших;
- Категоричність чи консервативність в оцінках людей;
- Невміння приховувати чи згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями партнерів;
- Прагнення переробити, перевиховувати партнера;
- Прагнення підігнати партнера під себе, зробити його зручним;
- Невміння прощати іншому його помилки, незграбність, неприємності, що вже виникали не спеціально;
- Нетерпимість до фізичного чи психічного дискомфорту партнера;
- Невміння пристосовуватись до партнера.

Ця методика допомагає визначити *чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані із установками респондентів* (рівень толерантності).

Нижче наводиться повний текст методик.

Методика 1. Анкета “Комунікативні бар'єри в організації”.

Інструкція для організаторів опитування: Роздайте текст анкети респондентам з проханням відповісти на всі її питання.

Інструкція для учасників опитування:

Шановний друже!

Просимо Вас прийняти участь в анкетуванні, присвяченому вивченню комунікативних бар'єрів, які виникають у процесі спілкування. Ваші щирі та зацікавлені відповіді будуть сприяти оптимізації комунікативного процесу у Вашій організації. Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Наперед дякуємо за участь в опитуванні!

Текст анкети

1.Зазначте, будь ласка, чи виникають у Вас бар'єри (перепони) в процесі спілкування з іншими людьми?

- 1.01. так, виникають;
- 1.02. скоріше виникають, ніж не виникають;
- 1.03. важко відповісти;
- 1.04. скоріше не виникають, ніж виникають
- 1.05. ні, не виникають.

2. Якщо такі бар'єри виникають, то зазначте, будь ласка, з якими людьми найчастіше:

а) в організації:

- 2.01 з безпосереднім керівником
- 2.02.з керівниками вищих рівнів управління
- 2.03.з колегами однієї статі
- 2.04.з колегами протилежної статі
- 2.05.із старшими за віком колегами
- 2.06 із молодшими за віком колегами
- 2.07.з працівниками-підлеглими
- 2.08.з клієнтами
- 2.09.з представниками інших організацій
- 2.10.з ким ще (допишіть)_____

б) в сім'ї:

- 2.11. з батьками
- 2.12. з братами, сестрами
- 2.13. з чоловіком (дружиною)
- 2.14 дітьми
- 2.15 дідусями
- 2.16. бабусями
- 2.17. з ким ще (допишіть)_____

в) в неформальних ситуаціях:

- 2.18.на корпоративних прийомах
- 2.19 на вечірках
- 2.20. на пікніках
- 2.21. в спортивних клубах, тренажерних залах
- 2.22. в туристичних походах
- 2.23. на дискотеках, нічних клубах
- 2.24 в кафе (барах, ресторанах)
- 2.25. в комп'ютерних клубах
- 2.26. коли ще (допишіть)_____

г) з іншими категоріями людей:

- 2.27. з людьми високого соціально-професійного статусу
- 2.28 з людьми з високого майнового статусу
- 2.29.злюдьми інших національностей
- 2.30.з людьми з інших країн (іноземцями)
- 2.31. з представниками інших релігійних конфесій
- 2.32.з ким ще (допишіть)_____

3.Чи позначається негативно виникнення комунікативних бар'єрів на:

Успішності Вашої діяльності:

- 3.01.так, позначається;
- 3.02.скоріше позначається,
- 3.03.важко відповісти
- 3.04.скоріше не позначається
- 3.05.ні, не позначається

Самопочутті:

- 3.06.так, позначається;
- 3.07.скоріше позначається,
- 3.08.важко відповісти
- 3.09.скоріше не позначається
- 3.10.ні, не позначається

4. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів ? (можна означити кілька варіантів відповідей)

4.01.різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування	4.11. наявність певних стереотипів в учасників спілкування
4.02.різні установки учасників спілкування	4.12. неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування
4.03.різні моральні та інші цінності учасників спілкування	4.13.різні стратегії спілкування учасників комунікації
4.04.різна інформаційна підготовка учасників спілкування	4.14.різний управлінський статус учасників спілкування
4.05.різний рівень інтелекту учасників спілкування	4.15.різний соціально-професійний статус учасників спілкування
4.06.різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування	4.16.різний майновий статус учасників спілкування
4.07. різний тип темпераменту учасників спілкування	4.17.вікові відмінності учасників спілкування
4.08. різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування	4.18.статеві відмінності учасників спілкування
4.09.різний стиль слухання учасників спілкування	4.19.національні, етнічні відмінності учасників спілкування
4.10.відсутність емпатії в учасників спілкування	4.20. фізичні вади учасників спілкування
	4.21. що ще (допишіть) _____

5. Як Ви можете оцінити свій стиль спілкування з людьми:

- 5.01.миролюбний
- 5.02.агресивний
- 5.03. я уникаю спілкування

6. Як Ви вважаєте, які Ваші якості:

а) допомагають спілкуватися з людьми _____

б) заважають спілкуватися з людьми _____

7. Зазначте, будь ласка, які комунікативні якості Ви хотіли би в собі розвинути: _____

8. Які, на Вашу думку, заходи можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів у Вашій організації? (можна вибрати кілька варіантів відповідей)

8.01.індивідуальні консультації психолога	8.06. використання інтернет-ресурсів із проблем спілкування
8.02.лекційні курси з проблем спілкування	8.07.самостійний розвиток комунікативних якостей
8.03.соціально-психологічні тренінги	8.08.проведення спільних культурно-масових заходів в організації
8.04.самостійне читання наукової та науково-популярної літератури з проблем спілкування	8.09. важко відповісти
8.05.використання відеофільмів, компакт-дисків з проблем спілкування	8.10 це неможливо
	8.11.це нікому непотрібно
	8.12.що ще (допишіть)_____

Зазначте, будь ласка, ще деяку додаткову інформацію про Вас:

- Ваш вік _____
- Ваша стать _____
- Ваш стаж роботи в організації _____

Дякуємо ще раз за вашу допомогу!

Обробка та інтерпретація результатів:

Результати анкетування дають можливість вияви такі показники у учасників опитування:

1.Наявність (відсутність) комунікативних бар'єрів у респондента — запитання 1.

2.Категорії людей в організації та поза її межами, з якими виникають такі бар'єри — запитання 2 а, 2 б, 2 в та 2 г.

3.Вплив комунікативних бар'єрів на успішність діяльності та самопочуття респондента — запитання 3;

4.Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації, і які пов'язані з *індивідуально-психологічними особливостями учасників комунікації*:

4.1. Особливостями їх спрямованості:

а) різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування — питання 4.01.;

б) різні установки учасників спілкування - питання 4.02.;

в) різні моральні та інші цінності учасників спілкування —питання 4.03.

4.2. Особливостями пізнавальної сфери особистості:

а) різна інформаційна підготовка учасників спілкування — питання 4.04.;

б) різний рівень інтелекту учасників спілкування — питання 4.05.

4.3. Особливостями емоційно-динамічної сфери особистості:

а) різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування — питання 4.06.;

б) різний тип темпераменту учасників спілкування питання — питання 4.07.

4.4. Особливостями комунікативної сторони спілкування:

а) різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування — питання 4.08.;

б)різний стиль слухання учасників спілкування — питання 4.09.

4.5. Особливостями соціально-перецептивної сторони спілкування:

а) відсутність емпатії в учасників спілкування — питання 4.10;

б) наявність певних стереотипів в учасників спілкування — питання 4.11;

в)неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування — питання 4.12.

4.6.Особливостями інтерактивної сторони спілкування:

а) різні стратегії спілкування учасників комунікації — питання 4.13.

5. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації, і які пов'язані з *соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації*:

- а) різний управлінський статус учасників спілкування – питання 4.14.
- б) різний соціально-професійний статус учасників спілкування – питання 4.15.;
- в) різний майновий статус учасників спілкування – питання 4.16.;
- г) вікові відмінності учасників спілкування – питання 4.17.;
- д) статеві відмінності учасників спілкування – питання 4.18.;
- е) національні, етнічні відмінності учасників спілкування – питання 4.19.

6. Різні стратегії спілкування. (Увага!: Важливим є порівняння відповіді на 5 запитання анкети з результатами, які будуть отримані за Методом 2, яка дає можливість також вимірювати різні стратегії спілкування. Часто респонденти в анкеті оцінюють свій стиль спілкування як миролюбний, у той час, коли результати тестування показують, що насправді він не таким

7. Якості, що допомагають ефективному спілкуванню респондента — запитання 6 а.

8. Якості, що заважають ефективному спілкуванню респондента — запитання 6 б.

9. Якості, які б хотів розвинути в собі респондент для ефективного спілкування — запитання 7.;

10. Заходи, які можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів в організації — запитання 8.

Методика 2. Методика діагностики “перешкод” у встановленні емоційних контактів В.В. Бойка.

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). *Практическая психодиагностика. Методика и тесты. Учебное пособие.* – Самара: Издательский Дом “БАХРАХ”, 1998. – С.591-593.)

Інструкція для організаторів опитування: Ця методика дозволяє встановити емоційні перешкоди на шляху встановлення емоційних контактів.

Інструкція для учасників опитування:

Читайте твердження і відповідайте на них “Так” чи “Ні”:

Текст опитувальника:

1. Зазвичай наприкінці робочого дня на моєму обличчі помітна втома.
2. Трапляється, що при першому знайомстві емоції заважають мені справити більш сприятливе враження на партнерів (гублюся, хвилююся, усамітнююсь, або, навпаки, багато розмовляю, пере- збуджуюся, поводжу себе неприродно).
3. В спілкуванні мені часто не вистачає емоційності, виразності.
4. Мабуть, що я здаюся оточуючим занадто строгим.
5. Я в принципі проти того, щоб зображувати чемність, якщо тобі цього не хочеться.
6. Я зазвичай вмію скрити від партнерів спалахи емоцій.
7. Часто в спілкуванні з колегами я продовжую думати про щось своє.
8. Буває, що я хочу виразити партнеру емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), але він цього не відчуває, не сприймає.
9. Частіше всього в моїх очах або у виразі обличчя видно заклопотаність.
10. В діловому спілкуванні я намагаюся скривати свої симпатії до партнерів.
11. Всі мої неприємні переживання зазвичай видно на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то міміка обличчя стає занадто виразною, експресивною.
13. Мабуть, я дещо емоційно скутий, зажатий.
14. Зазвичай я знаходжуся у стані нервової напруги.

- 15.Зазвичай я відчуваю дискомфорт, коли доводиться обмінюватися рукостисканням в діловій обстановці.
- 16.Іноді близькі люди зупиняють мене : “розслаб м’язи обличчя, не криви губи, не зморщуй обличчя”.
- 17.Розмовляючи, я занадто жестикулюю.
- 18.Зазвичай в новій ситуації мені важко бути розкутим, природним.
- 19.Мабуть, моє обличчя виражає сум чи занепокоєння, хоча на душі спокійно.
- 20.Мені дещо важко дивитися в очі при спілкуванні з незнайомою людиною.
- 21.Якщо я хочу, то мені завжди вдається скрити свою ворожість до поганої людини.
- 22.Мені часто буває чомусь весело без всякої причини.
- 23.Мені дуже просто зробити за своїм бажанням або за замовленням різні вирази обличчя: зобразити радість, сум, радощі, переляк, відчай та ін.
- 24.Мені казали, що мій погляд важко витримати.
- 25.Мені щось заважає виражати теплоту, симпатію до людини, навіть якщо я відчуваю це до неї.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підведіть підсумки самооцінювання:

<i>“Перешкоди” у встановленні емоційних контактів:</i>	<i>Номера питань и відповіді по “ключу”</i>
1.Невміння управляти емоціями, дозувати їх	+1, - 6, +11, +16, - 21
2.Неадекватний прояв емоцій	- 2, +7, +12, +17, +22
3.Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій	+3, +8, +13, +18, - 23
4.Домінування негативних емоцій	+4, +9, +14, +19, +24

5.Небажання зблизитися з людьми на емоційній основі.	+5, +10, +15, +20, +25

Яка сума набраних Вами балів? Вона може коливатися в рамках від 0 до 25. Чим більше балів, тим більш наявною є Ваша емоційна проблема у повсякденному спілкуванні. Однак не слід тішити себе, якщо Ви набрали надто мало балів (0-2). Чи Ви могли бути не до кінця щирими, чи не до кінця усвідомили свою поведінку зі сторони.

Якщо ви набрали:

- не більше за 5 балів – емоції зазвичай не заважають Вам спілкуватися з партнером;
- 6-8 балів – у Вас є декотрі емоційні проблеми в повсякденному спілкуванні;
- 9-12 балів – свідомство того, що Ваші емоції “на кожний день” дещо ускладнюють взаємодію з партнером;
- 13 балів і більше – емоції явно заважають Вам встановлювати контакти з людьми, можливо, Ви піддаєтесь деяким дезорганізуючим реакціям чи станам.

Також зверніть увагу на те, чи немає конкретних “перешкод”, які чітко виникають у Вас – це пункти, за якими Ви набрали 3 і більше балів.

Методика 3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні В.В. Бойка.

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методика и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом “БАХРАХ”, 1998. – С.281-287.)

Інструкція для організаторів дослідження::

Ця методика дозволяє визначити домінуючу стратегію психологічного захисту в спілкуванні (миролюбну, уникнення чи агресію).

Інструкція для учасників опитування:

Відповідаючи на питання, виберіть відповідь, яка більш за все Вам підходить:

Текст опитувальника:

1. Знаючи себе, Ви можете сказати:

- а) я скоріше людина миролюбна, покладиста;
- б) я людина гнучка, здатна обходити гострі ситуації, уникати конфліктів;
- в) я скоріше людина, що йде навпрямки, безкомпромісна, категорична.

2. Коли Ви подумки з'ясовуєте стосунки з тим, хто Вас образив, то найчастіше за все:

- а) шукаєте спосіб примирення;
- б) обмірковуєте спосіб не мати з ним справ;
- а) міркуєте про те, як його наказати чи поставити на місце.

3. В спірній ситуації, коли партнер явно не намагається або не хоче Вас зрозуміти, Ви, скоріше за все:

- а) будете спокійно добиватися того, щоб він Вас зрозумів;
- б) будете намагатися звернути спілкування з ним;
- а) будете роздратовуватися, ображатися чи злитися.

4. Якщо захищаючи свої інтереси, Ви відчули, що можете посваритися з хорошою людиною, то:

- а) підете на значні поступки;
- б) відступите від своїх домагань;
- в) будете відстоювати свої інтереси.

5. В ситуації, де Вас намагаються образити чи принизити, Ви скоріше за все:

- а) будете намагатися запастися терпінням і довести справу до кінця;
- б) дипломатичним шляхом відійдете від контактів;
- в) дасте гідну відсіч.

6. У взаємодії з владним і в той же час несправедливим керівником Ви:

- а) зможете співпрацювати в інтересах справи;
- б) будете намагатися якнайменше контактувати з ним;
- в) будете чинити опір його стилю, активно захищаючи свої інтереси.

7. Якщо вирішення питання залежить тільки від Вас, але партнер зачепив Ваше самолюбство, то Ви:

- а) підете йому назустріч;
- б) уникнете конкретного рішення;
- в) вирішите питання не на користь партнера.

8. Якщо хтось з друзів час від часу буде дозволяти собі образливі випадки на Вашу адресу, Ви :

- а) не станете надавати цьому особливого значення;
- б) будете намагатися обмежити або припинити контакти;
- в) кожного разу дасте гідну відсіч.

9. Якщо у партнера є претензії до Вас і він при цьому роздратований, то Вам притаманне:

- а) спочатку заспокоїти його, а потім реагувати на претензії;
- б) уникнути з'ясування стосунків з партнером в такому стані;
- в) поставити його на місце чи перервати.

10. Якщо хтось з колег стане розповідати Вам про те погане, що кажуть про Вас інші, Ви:

- а) тактовно вислухаєте його до кінця;
- б) пропустите повз вуха;
- в) перервете розповідь на півслові.

11. Якщо партнер виявляє занадто активну напористість і хоче отримати зиск за Ваш рахунок, то Ви:

- а) підете на поступку заради миру;
- б) ухилитеся від кінцевого рішення, розраховуючи на те, що партнер заспокоїться і тоді Ви повернетесь до питання;
- в) однозначно дасте зрозуміти партнерові, що він не отримає зиску за Ваш рахунок.

12. Коли Ви маєте справу з партнером, який діє за принципом “урвати побільше”, Ви:

- а) терпляче добиваєтесь своїх цілей;
- б) надаєте перевагу обмеженню взаємодії з ним;
- в) рішуче ставите такого партнера на місце.

13. Маючи справу з нахабною особистістю, Ви:

- а) находите до неї підходи за допомогою терпіння та дипломатії;
- б) зводите взаємодію до мінімуму;
- в) дієте такими ж методами.

14. Коли той, що сперечається, ставиться до Вас вороже, Ви зазвичай:

- а) спокійно і терпляче долаєте його настрій;
- б) уникаєте спілкування;
- в) зупиняєте його чи відповідаєте тим же.

15. Коли Вам ставлять неприємні, з “подвійним дном” запитання, то найчастіше за все Ви :

- а) спокійно відповідаєте на них;
- б) уникаєте прямих відповідей;
- в) ”заводитеся”, втрачаєте самовладання.

16. Коли виникають гострі суперечності між Вами і партнером, то це найчастіше за все:

- а) спонукає вас шукати вихід зі становища, знаходити компроміс, йти на поступки;
- б) спонукає згладжувати протиріччя, не підкреслювати відмінності в позиціях;
- в) активізує бажання довести свою правоту.

17. Якщо партнер виграє у спорі, Вам звичніше:

- а) поздоровити його з перемогою;
- б) зробити вигляд, що нічого особливого не відбувається;
- в) ”воювати до останнього патрону”.

18. У випадках, коли взаємини з партнером набувають конфліктного характеру, Ви взяли собі за правило:

- а) ”мир будь-якою ціною” – визнати свою поразку, принести вибачення, піти назустріч побажанням партнера;
- б) ”пас в сторону” – обмежити контакти, відійти від спору;
- в) ”розставити точки над ‘і’” – з’ясувати всі протиріччя, неодмінно знайти вихід із ситуації.

19. Коли конфлікт стосується Ваших інтересів, то Вам найчастіше вдається його виграти:

- а) через дипломатію та гнучкість розуму;

- б) через витримку та терпіння;
- в) за рахунок темпераменту та емоцій.

20. Якщо хтось із колег спеціально зачепить Ваше самолюбство, Ви:

- а) м'яко і коректно зробите йому зауваження;
- б) не станете загострювати ситуацію, зробите вигляд, що нічого не трапилось;
- в) дасте гідну відсіч.

21. Коли близькі критикують вас, то Ви:

- а) приймаєте їх зауваження з вдячністю;
- б) намагаєтеся не звертати уваги на критику;
- в) дратуєтеся, чините опір чи злитеся.

22. Якщо хтось з рідних та близьких каже Вам неправду, то Ви зазвичай:

- а) спокійно і тактовно добиваєтеся істини;
- б) робите вигляд, що не помічаєте брехні, обходите неприємний поворот справи;
- в) рішуче виводите брехуна на "чисту воду".

23. Коли Ви роздратовані та нервуєте, то частіше за все:

- а) шукаєте співчуття, розуміння;
- б) усамітнюєтеся, щоб не виявляти свій стан на партнерах;
- в) на кому-небудь відіграєтеся, шукаєте "хлопчика для биття".

24. Коли хтось з колег, менш гідний і здібний за вас, отримує заохочення керівництва, Ви:

- а) радієте за колегу;
- б) не надаєте факту певного значення;
- в) засмучуєтеся, дратуєтеся чи злитеся.

Обробка та інтерпретація результатів:

Для визначення притаманної Вам стратегії психологічного захисту в спілкуванні з партнерами треба підрахувати суму відповідей кожного типу: „а” – миролюбність, „б” – уникнення, „в” – агресія. Чим більша представлено відповідей того чи іншого типу, тим чіткіше виражена відповідна стратегія; якщо їх кількість приблизно однакова, то в контакті з партнерами Ви активно вживаєте різні захисти своєї суб’єктивної реальності.

Який же зміст і принцип дії кожної із цих стратегій?

Миролюбство - психологічна стратегія захисту суб’єктивної реальності особистості, в котрій провідну роль відіграють інтелект і характер.

Інтелект гасить чи нейтралізує енергію емоцій в тих випадках, коли виникає загроза для „Я” особистості. **Миролюбство** – це партнерство та співробітництво, вміння йти на компроміси, поступатися та бути піддатливим, готовність жертвувати декотрими своїми інтересами в ім’я головного – збереження гідності. У деяких випадках це означає пристосування, прагнення поступатися напору партнера, не загострювати відносин і не вступати в конфлікти, щоб не випробовувати своє Я.

Одного інтелекту, однак, часто недостатньо, щоб миролюбство стало домінуючою стратегією захисту. Важливо ще мати відповідний *характер* – м’який, врівноважений, комунікабельний. Інтелект в ансамблі з „хорошим” характером створюють *психогенне підґрунтя* для миролюбства. Звісно, буває й так, що людина з не дуже гарним характером також повинна демонструвати миролюбність. Скоріш за все, її „зламало життя”, і вона зробила мудрий висновок: треба жити в мирі та злагоді. В такому разі її стратегія захисту обумовлена досвідом та обставинами, тобто вона є *соціогенною*. Врешті-решт, не так вже й важливо, що керує людиною – природа чи досвід, чи те й інше разом. – головне результат: чи виступає миролюбство провідною стратегією психологічного захисту чи проявляється лише епізодично, поряд з іншими стратегіями.

Не слід вважати, що миролюбство – бездоганна стратегія захисту Я, яка згодиться у всіх випадках. Цілковите миролюбство – доказ безхребетності, втрати почуття власної гідності, котре як раз повинна зберігати ця стратегія. Переможець не повинен ставати трофеєм. Краще за все, коли миролюбство домінує і співвідноситься з іншими стратегіями (м'якими їх формами).

Уникнення – психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності, що базується на економії інтелектуальних чи емоційних ресурсів.

Індивід звично без бою уникає чи залишає зони конфліктів та напруг, коли на його Я підпадає під “атаки”. При цьому він відкрито не розтрачує енергію емоцій і мінімально напружує інтелект. Чому він так чинить?

Причини бувають різні. Уникнення має *психогенний характер*, якщо воно обумовлено природними особливостями. У індивіда може бути слабка уроджена енергія: бідні, ригідні емоції, посередній розум, в'ялий темперамент. Можливий і *інший варіант*: людина володіє від народження потужним інтелектом, щоб уникати напруження контактів, не зв'язуватися з тими, хто зазіхає на її Я. Щоправда, спостереження показують, що одного розуму для домінуючої стратегії уникнення недостатньо. Розумні люди часто активно втягуються до захисту своєї суб'єктивної реальності, і це природно: інтелект покликаний стояти на сторожі наших потреб, інтересів, цінностей і завоювань. Очевидно, потрібна ще й *воля*.

Нарешті, можливий ще й *варіант*, коли людина примушує себе обходити гострі кути в спілкуванні і конфліктні ситуації, вміє своєчасно сказати собі: „не вилазь зі своїм Я”. Для цього треба володіти міцною нервовою системою, волею та життєвим досвідом за плечима, котрий в потрібний момент каже „не тягни на себе ковдру”, „не плюй проти вітру”, „не сідай не в свій тролейбус”, „зроби пас в сторону”.

Отже, що виходить? Стратегія миролюбства будується на основі *якісного інтелекту і хорошого характеру* – досить високі запити до особистості. Уникнення як би простіше, не потребує особливих розумових та емоційних затрат, але й воно зумовлене *підвищеними запитами до нервової системи та*

волі. Інша справа – агресія – використовувати її як захист свого Я найпростіше за все.

Агресія – стратегія психологічного захисту суб'єктивної реальності особистості, яка діє на основі інстинкту.

Інстинкт агресії – один з “великої четвірки” інстинктів, притаманних всім тваринам – голод, секс, страх та агресія. Це одразу пояснює той факт, що агресія не виходить за межі репертуару емоційного реагування. Достатньо окинути уявним поглядом типові ситуації спілкування, щоб переконатися, як вона часто зустрічається, легко відтворюється та є звичною в жорстких чи м'яких формах. Її міцна енергетика захищає Я особистості на вулиці, в міському натовпі, в суспільному транспорті, в черзі, на підприємстві, вдома, у взаємостосунках зі сторонніми та дуже близькими людьми, з друзями та коханими. Агресивних видно здалеку.

Із збільшенням загрози для суб'єктивної реальності особистості її агресія зростає.

Особистість та інстинкт агресії, виявляється, є досить сумісними, а інтелект виконує при цьому роль „передаючої ланки” – за його допомогою агресія нагнітається, „розкручується на повну катушку”. Інтелект працює в режимі трансформатора, посилюючи агресію за рахунок змісту, що їй надається.

Методика 4. Методика діагностики комунікативної установки В.В. Бойка (визначення загальної комунікативної толерантності).

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методика и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом “БАХРАХ”, 1998. – С.298-311.)

Інструкція для організаторів дослідження:

Дана методика дозволяє визначити загальний рівень комунікативної толерантності та рівні толерантності за окремими показниками – неприйняття

індивідуальності іншого, використання себе як еталона, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по спілкуванню тощо.

Інструкція для учасників дослідження:

Як же пізнати, в якій мірі Ви можете проявляти терпимість до інших? Про це свідчать певні поведінкові ознаки та умонастрої.

Текст опитувальника:

Про низький рівень загальної комунікативної толерантності свідчать наступні особливості поведінки:

1. Ви не вмієте або не хочете розуміти або приймати індивідуальність інших людей.

Індивідуальність іншого це, перш за все, те, що створює особливе в ньому: дане від природи, виховане, засвоєне в середовищі буття. Міра невідповідності особистісних підструктур партнерів і створює відмінності їх індивідуальностей.

Перевірте себе: наскільки Ви здатні приймати чи не приймати індивідуальність людей, що Вам зустрічаються. Нижче наводяться твердження, скористайтесь оцінками від 0 до 3 балів, щоб виразити, наскільки вони є вірними по відношенню особисто до Вас:

0 балів – зовсім невірно;

1 балів – вірно до певної міри;

2 балів – вірно у значній мірі;

3 балів – вірно у вищій мірі.

Закінчивши оцінку тверджень, підрахуйте суму отриманих балів, але будьте відверті:

	Бали
1. Повільні люди зазвичай діють мені на нерви. 2. Мене дратують метушливі, непосидючі люди. 3. Шумні дитячі ігри переношу важко. 4. Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості частіше всього діють на мене негативно. 5. Бездоганна у всіх відношеннях людина насторожила би мене. ВСЬОГО:	

2. Оцінюючи поведінку, образ думок чи окремі характеристики людей, Ви розглядаєте в якості еталона самого себе.

В цьому випадку Ви відмовляєте партнерові в праві на індивідуальність, і, як у прокрустове ліжко, “втискуєте” партнера у ту чи іншу підструктуру своєї особистості. Більше того, у прямому чи завуальованому вигляді Ви вважаєте себе “істиною в останній інстанції”, судите про партнера, керуючись своїми звичками, настановами та настроями.

Перевірте себе: чи немає у Вас тенденції оцінювати людей, виходячи із особистого “Я”. Міру згоди із твердженням, як і в попередньому випадку, виражайте в балах від 0 до 3:

	Бали
1. Мене зазвичай виводить з рівноваги нетямущий співрозмовник. 2. Мене дратують любителі побалакати. 3. Я би обтяжувався розмовою з байдужим для мене попутником у потязі, літаку, якщо він виявить ініціативу.	

4. Я би обтяжувався розмовами випадкового попутника, котрий поступається мені за рівнем знань і культури. 5. Мені важко знайти спільну мову з партнерами іншого інтелектуального рівня, ніж я. ВСЬОГО:	

3. Ви категоричні чи консервативні в оцінці людей.

У такий засіб Ви регламентуєте прояв індивідуальності партнерів та вимагаєте від них бажаної для Вас одноманітності, яка відповідає Вашому внутрішньому світові – цінностям та смакам, що склалися.

Перевірте себе: у якій мірі категоричні чи консервативні Ваші оцінки в адрес оточуючих (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Сучасна молодь викликає неприємні почуття своїм зовнішнім виглядом (зачіски, косметика, одяг). 2. Так звані “нові росіяни” зазвичай справляють неприємне враження чи безкультур’ям чи жадобою. 3. Представники деяких національностей в моєму оточенні відверто мені не симпатичні. 4. Є тип чоловіків (жінок), котрих я не переношу 5. Терпіти не можу ділових партнерів з низьким професійним рівнем. ВСЬОГО:	

4. Ви не вмієте скривати або хоча б згладжувати неприємні почуття, які виникають при зіткненні з некоммунікбельними якостями у партнерів.

Якості особистості партнера, котрі визначають позитивний емоційний фон спілкування з ним, назовемо коммунікбельними, а якості партнера, які викликають негативне ставлення до нього – некоммунікбельними. Людина з загальним низьким рівнем коммунікативної

толерантності зазвичай демонструє некеровані негативні реакції у відповідь на некомунікабельні якості партнера. Неприйняття в іншому найчастіше викликають некомунікабельні типи особистості, некомунікабельні риси особистості і некомунікабельні манери спілкування.

Перевірте себе: в якій мірі Ви вмієте приховувати або згладжувати неприємне враження при зіткненні з некомунікабельними рисами інших людей (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Вважаю, що на грубість треба відповідати тим же.	
2. Мені важко приховати, якщо людина мені чимось неприємна.	
3. Мене дратують люди, які прагнуть в сварці стояти на своєму.	
4. Мені неприємні самовпевнені люди.	
5. Зазвичай мені важко утриматися від зауваження на адресу озлобленої або нервової людини, яка штовхається в транспорті.	
ВСЬОГО:	

5. Ви прагнете переробити, перевиховувати свого партнера.

Власне, Ви беретеся за непосильне завдання – можливість змінити ту чи іншу підструктуру особистості, оновити, підремонтувати або замінити її елементи. Спроби перевиховувати партнера проявляються в жорсткій чи м'якій формі, але, у всякому разі, вони зустрічають його опір. Жорстка форма відмічається, наприклад, у звичці читати мораль, повчати, докоряти в порушенні правил етики. М'яка зводиться до вимог додержуватися правил поведінки і співробітництва, до зауважень з різних приводів.

Перевірте себе: чи є у Вас схильність переробляти і перевиховувати партнера (оцінка тверджень від 0 до 3)

	Бали
1. Я маю звичку повчати оточуючих.	
2. Невиховані люди обурюють мене.	

3. Я часто ловлю себе на тому, що намагаюся виховувати когось. 4. Я за звичкою постійно роблю комусь зауваження. 5. Я люблю командувати близькими. ВСЬОГО:	

6. Вам хочеться підігнати партнера під себе, зробити його зручним.

В даному випадку Ви як би “обтісуєте” ті чи інші якості партнера, намагаючись регламентувати його дії або добитися схожості з собою, наполягаєте на прийнятті Вашої точки зору, оцінюючи партнера, Ви виходите із своїх обставин та ін.

Перевірте себе: у якій мірі Ви схильні підганяти партнерів під себе, робити їх зручними (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Мене дратують старі люди, коли у годину пік вони опиняються в міському транспорті або в магазині. 2. Жити в номері готелю зі сторонньою людиною для мене просто торттури. 3. Коли партнер не згодний у чомусь з моєю правильною позицією, то зазвичай це мене дратує. 4. Я виявляю нетерплячість, коли мені заперечують. 5. Мене дратує, коли партнер робить щось по-своєму, не так, як мені хочеться. ВСЬОГО:	

7. Ви не вмієте прощати іншим їх помилки, незграбність, неприємності, які партнер вчинив вам не навмисне.

Це означає, що Ваша свідомість “застряє” на відмінностях між особистісними підструктурами – Вашою та партнера. Таким є джерело

взаємних образ, прагнення ускладнити взаємини з партнером, надавати особливого неприємного змісту його діям та словам.

Перевірте себе: чи притаманна Вам така тенденція поведінки (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Зазвичай я надіюсь, що мої кривдники достанеться по заслугам.	
2. Мені часто докоряють тим, що я буркотливий.	
3. Я довго пам'ятаю образи, які нанесені мені тими, кого я ціную та поважаю.	
4. Не можна прощати співробітникам нетактовні жарти.	
5. Якщо діловий партнер ненавмисне зачепить моє самолюбство, я на нього все рівно ображуся.	
ВСЬОГО:	

8. Ви нетерпимі до фізичного чи психічного дискомфорту, в якому опинився партнер.

Таке спостерігається у тих випадках, коли партнеру зле, він жаліється, поводить себе примхливо, нервує, шукає співучасті та співпереживання. Людина з низьким рівнем комунікативної толерантності – душевно черства і тому або не помічає подібних станів, або вони її дратують, або щонайменше викликають осуд. При цьому ця людина ігнорує, що сама теж була в дискомфортному стані і як правило розраховує на розуміння і підтримку оточуючих.

Перевірте себе: в якій мірі Ви терпимі до дискомфортних станів оточуючих (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Я засуджую людей, котрі плачуться “ в чужу жилетку”. 2. Внутрішньо я не схвалюю колег (приятелів), які у зручному випадку розповідають про свої хвороби. 3. Я намагаюся відходити від розмови, коли хтось починає жалітися на своє сімейне життя. 4. Зазвичай я без особливої уваги вислуховував сповіді друзів (подруг). 5. Мені іноді хочеться позлити кого-небудь з рідних або друзів. ВСЬОГО:	

9. Ви погано пристосовуєтесь до характерів, звичок, настанов або домагань інших.

Дана обставина вказує на те, що адаптація до самого себе для Вас функціонально більш важлива і досягається простіше, ніж адаптація до партнерів. У всякому разі, Ви постараетесь змінювати і перероблювати перш за все партнера, а не себе - для декотрих це непохитне кредо. Взаємне існування, однак, передбачає адаптаційні вміння з обох сторін.

Перевірте себе: які Ваші адаптивні здібності у взаємодії з людьми (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Як правило, мені важко йти на поступки партнерам. 2. Мені важко лагодити з людьми, у яких поганий характер. 3. Зазвичай я важко пристосовуюся до нових партнерів по спільній роботі. 4. Я утримуюся підтримувати стосунки з дещо дивними людьми.	

5. Найчастіше за все я із-за принципу наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер правий.	

ВСЬОГО:

Обробка та інтерпретація результатів:

Ви ознайомилися з деякими поведінковими ознаками, які свідчать про низький рівень загальної комунікативної толерантності, що супроводжується негативними емоціями. Підрахуйте суму балів, які отримані за всіма 9 ознаками і зробіть висновок: *чим більше балів, тим нижчий рівень комунікативної толерантності*. Максимальна кількість балів, яку можна заробити – 135, свідчить про абсолютну нетерпимість до оточення, що навряд чи можливо для нормальної особистості. І так же неймовірно одержати нуль балів – свідоцтво терпимості особистості до всіх типів партнерів у всіх ситуаціях. В середньому опитані набирають: вихователі дошкільних установ – 31 бал, медсестри – 43, лікарі – 40 балів. Порівняйте свої дані з наведеними показниками і зробіть висновок про свою комунікативну толерантність.

Зверніть увагу на те, за якими із 9 запропонованих вище поведінковим ознак у Вас високі сумарні оцінки – тут можливий інтервал від 0 до 15 балів. *Чим більше балів за конкретною ознакою, тем менше Ви терпимі до людей стосовно даному аспекті стосунків з ними*. І навпаки, чим менше ваші оцінки стосовно тієї чи іншої поведінкової ознаки, тим вищий рівень загальної комунікативної толерантності за даним аспектом стосунків.

Звісно, отримані результати дозволяють відзначити лише основні тенденції, притаманні нашим взаєностосункам з партнерами. В безпосередньому, живому спілкуванні особистість проявляє себе більш яскраво і різноманітно. Порівняйте отримані результати з результатами представників деяких масових професій, які пов'язані із спілкуванням та впливом на людей.

Показники зниженої толерантності – бал з 15 можливих (N – кількість опитаних).

<i>Компоненти настанови</i>	<i>Вихователі</i> <i>N = 22</i>	<i>Медсестри</i> <i>N = 53</i>	<i>Лікарі</i> <i>N = 27</i>
1. Неприйняття або нерозуміння індивідуальності людини	3,4	5,6	4,4
2. Використання себе в якості еталона при оцінці інших	3,0	4,3	4,7
3. Категоричність або консервативність в оцінках людей	4,7	6,1	5,7
4. Невміння приховувати або згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некоммунікбельними якостями партнерів	3,7	5,3	5,2
5. Проганення переробити, перевиховувати партнера	5,1	5,1	4,0
6. Прагнення підігнати партнера під себе, зробити його зручним	3,2	4,5	4,4
7. Невміння прощати іншому його помилки, незграбність, не	3,7	4,6	4,4

спеціально нанесені неприємності			
8. Нетерпимість до фізичного чи психічного дискомфорту партнера	1,8	3,3	3,4
9. Невміння пристосовуватись до партнера	2,6	4,0	4,0
В сумі	31,2	42,6	40,2

Таким чином, наведені вище методики допоможуть організаційним психологам провести діагностичне дослідження щодо наявності комунікативних бар'єрів в організації та чинників, які впливають на їх виникнення, а також розробити відповідні тренінгові програми з метою підготовки менеджерів та персоналу організацій до профілактики та подолання таких бар'єрів. Про одну із таких тренінгових програм, яку розробили автори розділу, мова буде йти далі.

5.3. Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації

(корекційно-розвивальний компонент технології)

Мета тренінгу: Сприяти осмисленню менеджерами та персоналом сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації, а також забезпечити оволодіння уміннями та навичками профілактики та подолання комунікативних бар'єрів.

Основні завдання тренінгу:

1. Аналіз змісту комунікативний бар'єрів та чинників, які впливають на їх виникнення в організації.

2. Оволодіння уміннями та навичками профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в різних ситуаціях спілкування в організації - під час самопрезентації, різних формах ділового (формального) та неформального спілкування.

3. Оволодіння уміннями та навичками попередження та подолання комунікативних бар'єрів в організації в контексті міжособистісної взаємодії:

а) проявів емпатії, вміння слухати, розуміння невербальних засобів спілкування;

б) підвищення рівня толерантності, зниження агресії та управління емоціями;

в) подолання стереотипного ставлення у процесі спілкування;

г) розвитку комунікативної креативності;

д) зміцнення групової єдності.

Організаційні форми проведення тренінгу:

Тренінг може проводитися окремо як для менеджерів, так персоналу організацій, а також у спільних групах (залежно від мотиваційної та операційної підготовки учасників занять).

Базовий варіант тренінгу складається із 6 тем (по 4 години кожна). Всього тренінг займає 24 години.

Тренінг може проводитися в таких формах:

а) безпосередньо в організації, як форма професійного навчання менеджерів та персоналу (протягом 3 місяців, 1 раз на тиждень, по 2 академічні години після робочого дня або під час перерви);

б) поза межами організації, у вигляді виїздних сесій (3 дні по 8 годин), коли професійне навчання поєднується із організацією відпочинку менеджерів та персоналу (на базах відпочинку, туристичних комплексах тощо).

Вибір організаційної форм залежить від мети професійного навчання, можливостей і традицій організації тощо. Тренінгова програма може бути впроваджена в організаціях різного типу і бути модифікована в залежності від запитів замовника, типу самої організації, вікового та гендерного складу

організації, особливостей діяльності самого організаційного психолога тощо. Залежно від конкретних завдань обсяг тренінгу також може змінюватися

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Криголами;*
- *Психогімнастичні вправи;*
- *Міні-лекції;*
- *Групові дискусії;*
- *Мозкові штурми;*
- *Аналіз комунікативних ситуацій;*
- *Метод незакінчених речень;*
- *Творчі завдання;*
- *Домашні завдання.*

Слід зазначити, що більшість наведених нижче інтерактивних форм розроблена авторами самостійно. В тих же випадках, де були використані розробки інших авторів, на них дані відповідні бібліографічні посилання.

Програма соціально-психологічного тренінгу

“Профілактика та подолання комунікативних бар’єрів в організації”

Заняття 1.

Тема: “Поняття про комунікативні бар’єри в організації, їх види та причини виникнення”.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Стати в рядок в залежності від кольору волосся, при цьому біля тренера повинна стояти людина з найбільш темним волоссям, замикає шеренгу – з білявим [39].

Вправа 2. Роздаються картки з назвами тварин (по 2 з однаковими назвами). Учасники групи читають те, що написано у них на картці, причому напис не повинні бачити інші. Завдання кожного – знайти свою пару,

користуючись невербальними виразними засобами. Знайти пару, потім розповісти, хто ви. [39].

Вправа 3. Один з учасників виходить за двері. Решта поділяється на дві групи в залежності від наявності якоїсь ознаки (наприклад, кольору очей чи якоїсь деталі гардеробу). Учасник, який повертається до аудиторії, визначає, за якою ознакою група розподілилася [39].

Вправа 4. Сісти в коло. Кожний учасник по черзі оголошує побажання групі на сьогоднішній день.

Міні-лекція: “Комунікативні бар’єри в організації: їх зміст, основні види та причини виникнення”.

Мозковий штурм: “Комунікативні бар’єри в нашій організації: які вони?”.

Творче завдання(робота в малих групах): “Як можна попередити та долати комунікативні бар’єри в організації?”.

Домашнє завдання: “Підготувати завдання: “Комунікативні бар’єри, з якими я зустрічався у своїй професійній діяльності (описати 5-7 комунікативних бар’єрів)”.

Рефлексія заняття.

Заняття 2.

Тема: “Подолання комунікативних бар’єрів під час самопрезентації, формального та неформального спілкування в організації”.

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Учасники групи кидають один одному м’яч, при цьому запитуючи: “Якщо б ти був хіпі, то на твоїй футболці було б написано...”. Кожний розповідає, що було б написано (намальовано) на футболці візаві спереду, ззаду. Той, кому кидають м’яч, повинен сказати, чи згоден він. Потім кожний розповідає про свої написи – слогани чи малюнки [39].

Вправа 2. Учасники групи створюють коло. Кожний по черзі називає своє ім'я, а також одне зі своїх реальних хобі і одне бажане в майбутньому. Наступний презентант повторює те, що сказав попередній учасник і оголошує свої. Так, по черзі учасники групи знайомляться з захопленнями та інтересами інших [39].

Вправа 3 (“Інтерв’ю”). Кожний учасник виступає в певній соціальній ролі (наприклад, “менеджера“, ”колеги по роботі“, “працівника, який спізнився на роботу”, “лінивого працівника”, працівника-трудоголіка”, тощо). Решта учасників ставлять 5 запитань щодо цієї соціальної ролі.

Вправа 4. (“Я люблю...Я ненавиджу...”). Написати по 5 тверджень, які починаються словами: ”Я люблю... Я ненавиджу...”. Учасники по черзі читають свої твердження.

Вправа 5. Пройти повз уявну лінію по-різному (змінюючи ходу, стрибаючи на одній нозі, танцюючи тощо. Всього пройти треба три рази 3 рази).

Міні-лекція: “Важливість подолання комунікативних бар’єрів під час самопрезентації себе в організації, презентації організації”.

Аналіз комунікативних ситуацій (робота в малих групах): Роздаються картки з прописаними різними комунікативними ситуаціями – загальні збори організації, корпоративна вечірка, зустріч зарубіжних партнерів тощо. Завдання: проаналізувати, які комунікативні бар’єри можуть виникнути в цих ситуаціях і як їх долати?

Творче завдання (робота в парах): Підготувати та здійснити презентацію уявної організації.

Домашнє завдання: Підготувати текст презентації себе під час прийому на роботу.

Рефлексія заняття.

Заняття 3.

Тема: “Розвиток емпатії, вміння слухати, розуміти невербальні засоби комунікації як важлива умова профілактиці та подолання комунікативних бар’єрів в організації”.

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Учасники створюють коло. Потім тренер просить пересісти всіх тих, у кого є сестри, хто вміє водити машину, хто любить класичну музику, хто займається командними видами спорту тощо. Потім тренер просить скласти невеличке оповідання про групу, користуючись цією інформацією.

Вправи 2-4 (робота в парах). Попарне обговорення зі зміною партнерів “Яким ти був в 5 років?”, “Яким ти будеш через 5 років?”, “Яким би ти був, якщо б народився дитиною іншої статі?” [39].

Вправа 5. Учасники створюють коло. Кожний каже наступному: “Я такий, як ти, тому що....”. Проговорюється по колу 3 рази. Потім вони кажуть: “Я не такий, як ти, тому що.....” [39].

Вправа 6. Учасники діляться на команди. Кожній команді надається доручення розподілити між гравцями фразу з відомого твору (вірша чи пісні). Потім кожна команда повинна вигукнути одночасно свої слова, інші команди здогадуються, що саме мала на увазі команда-гравець.

Вправа 5. Учасники стають у коло. Кожний каже про себе, свій настрій, вподобання фразою з відомого поетичного чи пісенного твору. Наприклад: “Біліє парус одинокий...” [39].

Вправа 6. Учасники діляться на групи по 5-6 осіб. Завдання: першому гравцю “розповісти” про якусь подію в житті невербальними засобами. Записати на папірці. Наступний “розповідає” цю ж історію своєму сусідові, теж записує те, що побачив. І так далі. На 5 чи 6 гравці вправа припиняється. Всі по черзі зачитують зміст побаченого.

Міні-лекція: “Сутність емпатії та її роль в організації спілкування в організації”.

Групова дискусія : “ Що таке “чути серцем” і як цьому навчитися?” .

Мозковий штурм? (в парах): “Які ознаки свідчать про те, що ми уважно слухаємо іншу людину?”

Творче завдання (в малих групах): “Які невербальні засоби спілкування допомагають нам в спілкуванні? ”

Домашнє завдання: Підготувати та провести інтерв’ю з кимось із колег як з видатною людиною. Наприклад “ Мій колега –видатний менеджер (економіст, бухгалтер тощо)”.

Рефлексія заняття.

Заняття 4.

Тема: “Підвищення рівня толерантності, зниження агресії та управління емоціями як чинник попередження та подолання комунікативних бар’єрів в організації.”

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Учасники розбиваються на 2 команди. Посеред кімнати проводиться лінія. Представники команд по черзі по одному підходять до лінії, уважно дивляться один одному в очі, проголошують “Ха-гу!”, повертаються один до одного спиною і йдуть на місця. Сміятися можна всім, крім безпосередніх учасників парних діалогів. Якщо хтось засміявся, його забирає інша команда. Виграє та команда, в котрій найбільша кількість “завойованих” учасників [39].

Вправа 2. Учасники групи розподіляються на команди по четверо (загалом 5 команд). Представники кожної групи витягують картки з написаними на них назвами емоційних станів - “гнів”, “розгубленість”, “радість”, “роздратування”, “печаль”. Завдання: користуючись невербальними засобами, показати емоцію, а інші команди повинні вгадати її .

Вправа 3. За методом незакінчених речень учасники продовжують вислови:

Мені сумно від того, що.....

Мене дратує, що.....

Мені заважає.....

Я б хотів змінити

Я стомився від того, що.....

Потім учасникам пропонується порвати ці папірці та покласти в корзину для сміття.

Вправа 4. Виконується за допомогою фотографії гірського пейзажу (в нашому випадку однієї з ілюстрацій з книги “Пейзажі Колорадо”). Всі учасники сідають в коло. Тренер показує фотографію.

Інструкція: ”Прошу вас подивитися уважно на цей пейзаж. Тут тихо, спокійно, ніхто і ніщо вас не турбує. Дихайте спокійно та повільно. Ви відчуваєте подих свіжого гірського повітря, чуєте монотонний гуркіт води в річці, іноді чутно спів птахи, віддалений брязкіт дзвоників отари, що пасеться на схилах. І ви бачите старця в білому одязі, мудрого та дуже доброго та уважного до вас. Ви підходите до нього. Він дивиться на вас. Ви питаєте: ”Навіщо я прийшов у цей світ?” Він відповідає. Послухайте його.”

Учасники розповідають, що вони відчували під час виконання вправи – чи почули вони відповідь, чи була вона несподіваною для них, які ускладнення були під час виконання вправи.

Міні-лекція: ”Сутність комунікативної толерантності та її роль в спілкуванні в організації”.

Групова дискусія: “Які шляхи підвищення толерантності кожного з нас (в організації, в сім’ї), в також в суспільстві загалом?” .

Міні-лекція: “Агресія як причина виникнення комунікативних бар’єрів в організації”.

Мозковий штурм: “Як можна уникнути агресії в організації?”

Робота в парах: Формула “”Я-повідомлення” (“Моя емоційна власність”) та її роль в управлінні емоціями

Домашнє завдання: Написати по три риси, які об'єднують нас з іншими членами організації (колегами, керівниками, клієнтами тощо).

Технічне завдання: Принести пластилін, довільний допоміжний матеріал (канцтовари, рослинні компоненти, насіння, елементи декору) для створення талісману групи.

Рефлексія заняття.

Заняття 5.

Тема: “Роль стереотипів у виникненні та подоланні комунікативних бар'єрів”.

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Учасники витягують картки з назвами поширених стереотипів – вікового, майнового, релігійного, расового, етнічного. Наводять по 3 приклади кожного. По черзі зачитують.

Вправа 2. Роздаються картки з малюнками міфічних створінь (злого та доброго на вигляд). Завдання – описати характер та історію цих створінь, країну, де вони живуть.

Вправа 3. Учасники по черзі виступають в стереотипній ролі - “злого начальника”, “працівника-підлабузника”, “працівника-трудоголіка”, “працівника-ледаря”, “неприступного бухгалтера”, “незадоволеного клієнта” тощо. Решта слухачів відгадують, хто перед ними. Аналізуються позитивна та негативна роль таких стереотипів в життєдіяльності організації.

Міні-лекція: “Стереотипізація як чинник виникнення комунікативних бар'єрів в організації.”

Мозковий штурм: “З якими стереотипами ми зустрічаємося в організації?”

Роботах в групах: “Шляхи подолання найбільш типових стереотипів в організації (стереотипів влади, професійних, вікових, статевих тощо).

Домашнє завдання: Описати приклади особистого зіткнення із стереотипами в організації та проаналізувати, як це позначилось на спілкуванні з людьми та виникнення комунікативних бар'єрів.

Технічне завдання: Принести ножиці, скотч, папір, елементи декору для створення костюму.

Рефлексія заняття.

Заняття 6.

Тема: “Розвиток комунікативної креативності та зміцнення групової єдності як умова профілактики та подолання комунікативних бар'єрів”.

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи:

Вправа 1. Написати, яке було б життя (позитивні та негативні аргументи) в організаціях, де все – жовтого кольору; всі люди – на одне обличчя; де живуть некреативні люди [39].

Вправа 2. Написати якомога більше фраз, слова яких починаються з букв МГДК, АРНО [39].

Вправа 3. На картках пишуться імена учасників групи. Кожний учасник вибирає картку з іменем того, про кого він повинен написати щось хороше – вірш чи невеликий нарис. Потім тренер по черзі зачитує творчі доробки, не називаючи автора .

Вправа 4. “Костюм”. (Робота в малих групах). Пошити костюм і представити його на імпровізованому подіумі (допоміжний матеріал – газети, листівки, ножиці, скотч).

Робота в малих групах. Розподілитися на групи по 5-6 учасників. Написати в групах позитивні якості, причому ті, що притаманні кожному з учасників групи. Написати негативні якості, те, чого кожний хоче позбутися. Представники груп по черзі зачитують написане за зразком: ”Ми – креативні, професійні, оптимістичні, ...,.....”

Мозковий штурм: Навчитися знаходити позитивні та негативні сторони різних ситуацій, які виникають в процесі ділового спілкування в організації. Учасники розділяються на групи по 5-6 чоловік. Завдання: написати аргументи “за” і “проти” при аналізі таких ситуацій: “поганий настрій керівника”; “спізнання працівника на роботу”; “попередження за несвоєчасне виконання завдання”; “тимчасове відключення електронної мережі” тощо.

Творче завдання (робота в малих групах): Створення талісману-оберегу групи, написання гімну групи. Малювання символіки групи.

Творче завдання: “Організація для нас”. Із принесеного матеріалу (газети, ножиці, скотч) створюється великий дах уявної організації. Кожний заходить туди і голосно промовляє, що він туди бере. Наприклад :”Я беру з собою в нашу організацію повагу, професіоналізм, довіру, активність, творчість, енергію” тощо .

Рефлексія заняття.

Основні результати тренінгу: Усвідомлення менеджерами та персоналом організації важливості профілактики та подолання комунікативних бар’єрів в організаціях як передумови ефективного спілкування. Розвиток у менеджерів та персоналу організації умінь слухати партнера, розуміти невербальні засоби спілкування, управляти емоціями, долати стереотипи. Підвищення загального рівня толерантності, зниження агресії, сприяння груповій єдності та підвищення комунікативної креативності кожного з учасників.

Введення організаційними психологами такого тренінгу до арсеналу своїх тренінгових програм та впровадження його в роботу з управлінським та виконавським персоналом допоможе оптимізувати комунікативний процес в організації та поза її межами.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Атватер И.* Я Вас слушаю. (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984. – 112 с.
2. *Гибш Г., Форверг М.* Введение в социальную психологию. – М.: Наука, 1980. – 299 с.
3. *Гичан И.С.* Психология делового общения.: Конспект лекций. – К.: КМУГА, 1996. – 62 с.
4. *Головаха Е.И., Панина Н.В.* Психология человеческого взаимопонимания. – К.: Политиздат, 1989. – 189 с.
5. *Глушакова Т.И.* Переговоры: эффективное “ты-я” взаимодействие. (Методическое пособие). – Москва, 1991. – 152 с.
6. *Дональдсон М.К., Дональдсон М.* Умение вести переговоры для “чайников”. – К., М.: Диалектика, 1998. – 317 с.
7. *Дунець Л.М.* Психологія спілкування: Навчальний посібник для студентів спеціальностей “Соціальна педагогіка” та “Практична психологія”. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 142 с.
8. *Жирун О.А.* Социально-психологическая характеристика барьеров в профессиональном общении редактора с автором. // Вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. праць. – Київ: ІВЦ “Політехніка”, 2001. – № 1.- С. 93-98.
9. *Знаков В.В.* Понимание в познании и общении. – М.: Институт психологии РАН. 1994. – 237 с.
10. *Калинич І.* Психологія ділового спілкування. – Ужгород: Мистецька лінія, 1999. – 112 с.
11. *Кан-Калик В.А.* Грамматика общения. – Грозный: Чечено-Ингушское издательство, 1988. – 72 с.
12. *Карамушка Л.М.* Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ: Ніка-Центр, 2000. – 332с.

13. *Карамушка Л.М., Малигіна М.П.* Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: Методичні рекомендації. – К. – Рівне, 2003. – 20 с.
14. *Корнєв М.Н., Коваленко А.Б.* Соціальна психологія. – К.:1995. – 304 с.
15. *Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. – М.: Смысл, 1999. – 279 с.
16. *Лукьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс... – Мн.: Выш.шк., 1986. – 206 с.
17. *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение: Перевод с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2003. – 448 с.
18. *Омаров А.М.* Управление: искусство общения. – М.: Сов. Россия, 1983. – 240 с.
19. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Соціальна психологія: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
20. *Парыгин Б.Д.* Психологический барьер и его природа // Социальная психология и философия / Под ред. Б. Парыгина. – Л.: ЛГПИ, 1975. – Вып.3. – С. 3-13.
21. *Пиаже Ж.* Речь и мышление ребенка. – М.: Педагогика-Пресс, 1994. – 28 с.
22. *Поршнев Б.Ф.* Контрсуггестия и история. – М.: Светоч, 1971. – 140с.
23. *Потеряхин А.Л.* Психология управления. Основы межличностного общения. – Н.: Вира -Р., 1991. – 384 с.
24. *Психологический словарь /Под общей ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского.- 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, – 1990.- 449 с.*
25. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
26. *Резник С.Н.* Необходимость обучения будущих инженеров-руководителей преодолению барьеров понимания // Вісник НТУУ “Київський

політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. праць. – Київ: ІВЦ “Політехніка”, 2001. – № 3. – С. 124-127.

27. *Рогов Е.И.* Психология общения. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 336 с.

28. *Санникова О.П.* Дифференциальный подход в изучении трудностей в общении // Психология педагогического общения. Тезисы докладов научно-практ. конф. Кировоград, 1990. – 236 с.

29. Управлінське спілкування керівників закладів освіти: Програма спеціального курсу для фахового удосконалення керівників закладів середньої освіти / Укл. *Н.І. Карасьова*; За ред. *Л.М. Карамушки*. – К.: ІЗМН, 1997. – 28 с.

30. *Фаст Дж.* Язык тела. *Холл Э.* Как понять иностранца без слов. – Москва: Вече, Персей, АСТ, 1995. – 432 с.

31. *Федосова Г.Л.* Психологічні особливості комунікативних бар'єрів студентів // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 3. – С. 155- 160.

32. *Федосова Г.Л.* Чинники комунікативних бар'єрів студентів технічних вузів // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки.- Частина 5. – К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – С.165-168.

33. *Федосова Г.Л.* Соціально-психологічні особливості комунікативних бар'єрів у студентів економічних вузів // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія/За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки.- Частина 6. – К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002. – С.117-121.

34. *Федосова Г.Л.* Психологічні особливості підготовки студентів до подолання комунікативних бар'єрів // Актуальні проблеми психології. Том.1.:

Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. - К.: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки.- Частина 8. – К.: Міленіум, 2002, – С.179-182.

35. *Федосова Г.Л.* Соціально-психологічні характеристики бар'єрів спілкування студентів технічних спеціальностей // Вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: Зб. наук. праць. – Київ; ІВЦ” Політехніка”, 2002. – № 2. – С. 117-126.

36. *Федосова Г.Л.* Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів студентської молоді // Психологія у ХХІ столітті: перспективи розвитку: Матеріали VI Костюківських читань (28-29 січня 2003 р.). – Т.1. – К. : Міленіум, 2003. – С. 274-279.

37. *Федосова Г.Л.* Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів у студентської молоді: Навчальна програма / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2004. – 32 с.

38. *Фопель К.* Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. – М.: Генезис, 2002. – 336 с.

39. *Хрящева Н.Ю.* Психогимнастика в тренинге. – СПб: “Речь”. Институт тренинга, 2001. – 256 с.

40. *Худорошко Л.А.* Психологический анализ причин ситуации затрудненного общения в управленческом звене “директор-учитель”// Прикладная психология общения в учебной и профессиональной деятельности. – Омск, 1988. – С. 70-71.

41. *Чуфаровский Ю.В.* Общение: наука и культура. – Ташкент: “Узбекистан”, 1986. – 87 с.

42. *Шевандрин Н.И.* Социальная психология в образовании. – М.: 1995. – 294 с.

43. *Wolfe Art.* Colorado / Sasquatch Books, Seattle, Washington, 2000. – 241 p.

РОЗДІЛ 6. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

- 6.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 6.2. Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології).*
- 6.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).*

6.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання

(інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз інформаційно-сміслового компоненту технології передбачає, на наш погляд, розгляд таких основних питань, які стосуються **сутності феномену „організаційні конфлікти”**:

- *значущість проблематики конфліктів для діяльності та розвитку сучасних організацій;*
- *визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів;*
- *аналіз основних причин виникнення організаційних конфліктів;*
- *розкриття структури та динаміки організаційних конфліктів;*
- *обґрунтування основних напрямків управління організаційними конфліктами;*
- *означення актуальних проблем, які існують в управлінні конфліктами в вітчизняних організаціях.*

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань.

Щодо значущості проблематики конфліктів для діяльності та розвитку сучасних організацій, то слід зазначити, насамперед, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

Аналіз діяльності сучасних організацій показує, що *конфлікт є важливою формою взаємодії людей*, засобом розв'язання тих чи інших ділових проблем та самоствердження себе в колективі. Виникнення конфліктів та їх наступний аналіз дає змогу глибше розібратися у тонкощах ділових стосунків, таємницях порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати обом конфліктуючим сторонам шанс вийти із конфлікту "з гідністю". Це дуже важливо саме для сучасних організацій, де менеджери та працівники – особистості з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм образом "Я", орієнтацією на діловий успіх.

Щодо ролі конфліктів у діяльності сучасних організацій, то тут існують різні позиції.

З точки зору одних дослідників головним є *попередження конфліктів у організаціях та їх профілактика*. Дослідники за такого підходу ставляться до конфліктів як до "хвороби людського спілкування", яку необхідно лікувати засобами "соціальної медицини" [12; 15].

Інші автори, вслід за дослідниками конфліктологічного підходу суспільних процесів, настоюють на тому, що конфлікти в організаціях – *це нормальне, а до певної міри – бажане явище*, розглядаючи конфлікти в організаціях як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник [33; 34; 38]. Наслідком конфлікту виступають такі *зміни*, які, в свою чергу, вступають у суперечність зі старими нормами життя, а це веде до назрівання нового конфлікту. До речі, саме звідси виходить виток ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б "втрату індивідуальності, свободи, автентичності" [10; 11].

"*Теорія розв'язання*", що ґрунтується на теорії людських потреб – ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у західній науці. І головним є не *уникнення конфлікту*, а *вчасне його розпізнавання та контроль над ситуацією* [12; 15].

Наявність різних підходів свідчить про досить *складну природу* цього явища та необхідність його аналізу з боку спеціальних наук.

Починаючи з 60-х років XX століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм вияву конфліктів, у тому числі організаційних, – один із важливих напрямків роботи провідних наукових центрів Заходу (передусім у США). На деяких факультетах університетів (поліцейських, юридичних, економічних та ін.) конфліктологія стала входити у список обов'язкових навчальних дисциплін [12; 34]. Протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років і серед вітчизняних психологів-науковців помітно зріс інтерес до проблем конфлікту [6; 16; 21; 24-27; 32; 33].

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук – від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить саме *психології*, оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях завжди є люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб'єктивних чинників, однак розгортання організаційних конфліктів та їх розв'язання прямо залежить від *безпосередніх учасників конфлікту*, від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, розуміння і ставлення опонентів одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, *психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях* є одним із важливих напрямків діяльності організаційних психологів.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, слід зазначити, що **організаційні конфлікти** у найбільш загальному вигляді можна визначити як конфлікти, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо) [16]. Більш розгорнутим можна вважати таке визначення: *організаційний конфлікт* — це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає із розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, які функціонують в організації, так і цілих

організацій внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності та розвитку [4].

У психології існують різноманітні *класифікації конфлікту* залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями. Доцільним для здійснення **"базової" класифікації конфліктів** (див. рис.5.1.), на наш погляд, є використання таких *критеріїв*:

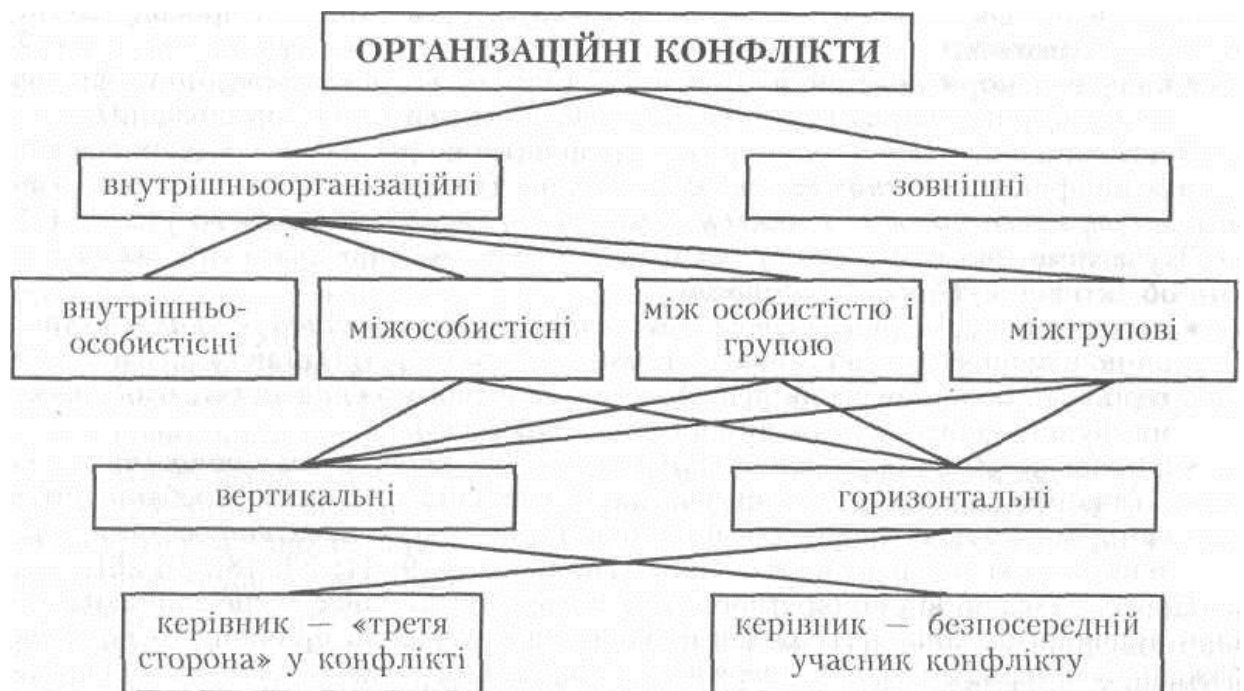


Рис. 6.1. Основні види організаційних конфліктів

- *тип організації*, в якій виникають конфлікти (школа, міністерство, банк, ТОВ, СП, ПП тощо);
- *місце локалізації конфлікту* (всередині організації чи зовні – під час її взаємодії з соціальним середовищем). Можуть бути внутрішніми й зовнішніми;
- *кількість людей, які задіяні в конфлікті* (від однієї людини до кількох малих або великих соціальних груп). Можуть бути: внутрішньоособистісними, міжособистісними, між особистістю і групою, між двома групами;

- *управлінський статус учасників конфлікту* (їх місце в системі вертикальних або горизонтальних управлінських стосунків). Можуть бути: вертикальними та горизонтальними;
- *статус керівника в конфлікті*. Можуть бути: конфлікти, в яких керівник організації є безпосереднім їх учасником та конфлікти, в яких керівникові доводиться бути "третьою стороною", тобто, коли він є посередником у розв'язанні конфліктів [44].

Як правило, конфлікт в організації має "*багатовимірну*" класифікацію: наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Представник управлінського персоналу у конфлікті може бути в ролі посередника у процесі розв'язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможлиблює більш точне **окреслення причин, що їх викликають**.

Аналіз літератури та досвіду діяльності організацій показує, що за причинами, які їх породжують, усі конфлікти можна, на наш погляд, класифікувати так:

- ***конфлікт ролей*** – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами, організаціями);
- ***конфлікт бажань*** – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп, організацій) з приводу того самого бажання;
- ***конфлікт норм поведінки*** – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду під час взаємодії та спілкуванні людей (груп, організацій).

Зміст основних причин виникнення конфліктів в організаціях у двох основних групах конфліктів – *внутрішньоособистісних (перша група) та міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових (друга група)* наведено у табл. 5.1

Слід зазначити, що конфлікти у реальному житті часто поєднані один з одним і мають *об'єктивно-суб'єктивну природу*:

- з одного боку, вони зумовлюються *зовнішніми об'єктивними чинниками* (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріального забезпечення певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо),
- з іншого боку, вони обумовлюються *внутрішніми, суб'єктивними чинниками* (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо) [9; 11; 22; 18; 19; 26].

Інша річ, що залежно від конкретного типу конфлікту на перший план виступають ті чи інші причини; за конфлікту ролей – провідними є соціальні причини, за конфлікту бажань – спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, за конфлікту норм поведінки головними є психологічні чинники.

Щодо функцій та ролі організаційних конфліктів слід сказати, що за їх значенням для організації виділяють *конструктивні* (або *продуктивні*), *деструктивні* та *стабілізуючі конфлікти* [2].

стабілізуючі [2].

Таблиця 6.1. Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини внутрішньоособистісних конфліктів у менеджерів та працівників організацій	причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів в організаціях
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу) (тип 1)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та упр; лінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності) (тип 4)

Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації (тип 2)	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов'язаного з цілями організації (розділ обмежених ресурсів, досягнення мети процесі конкурентної боротьби) (тип 5)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини (тип 3)	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії (тип 6)

Конструктивні конфлікти в організаціях пов'язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв'язання таких конфліктів підносить організацію на якісно новий, вищий і ефективніший рівень розвитку.

Деструктивні конфлікти призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминуче веде до різкого зниження ефективності роботи організації. Ознаками деструктивного конфлікту є його розширення, ескалація, збільшення витрат та втрат учасників, негативних висловлювань та можливі агресивні дії. Якість рішень для вирішення проблеми різко падає через порушення зворотного зв'язку. Зазвичай спостерігається зниження продуктивності праці співробітників, як втягнутих у конфлікт, так і тих, хто перебуває поруч, виникнення у них напруження, що веде, в свою чергу, до виникнення соматичних захворювань. Одним із наслідків деструктивного конфлікту може бути відкритий або прихований саботаж. Тобто, сама організація також несе втрати.

Стабілізуючі конфлікти не несуть прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, їх призначення – збереження існуючих в організації норм, їх закріплення та поступовий розвиток.

Будь-який організаційний конфлікт відіграє велику роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів та персоналу організації.

Позитивними функціями організаційного конфлікту є: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо.

Негативними функціями організаційного конфлікту можна вважати: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, а в результаті зниження ефективності виконання завдань і цілей організації.

Отже, можна стверджувати, що *конфлікт* — це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки особистість усвідомлює значущість конфлікту і наскільки вона здатна управляти ним.

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів його конструктивного розв'язання є розуміння **структури конфлікту**, тобто того, що є його складовими елементами. На нашу думку, найбільш вдалий варіант структури конфлікту, який доцільно застосовувати також і для аналізу організаційних конфліктів, запропонувала Л.А. Петровська [31]. Згідно з цим підходом у структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

- *сторони (учасники) конфлікту* – особистості та соціальні групи;
- *умови перебігу конфлікту* – соціально-групові та соціально-психологічні середовища;
- *образи конфліктних ситуацій* – які є в учасників до початку інциденту; саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, визначають вибір стратегії поведінки учасників, впливають на зміст їх уявлень, оціночних та інтерпретаційних суджень. Образ конфліктної ситуації в свою чергу включає в себе

уявлення про себе (мотиви, цілі, емоції тощо), про протилежну сторону (мотиви, цілі, емоції тощо), про середовище, в якому розгортаються події (фон). Причому цікаво, що уявлення про себе є більш складними, ніж про опонента, що як правило, сприймається схематично, спрощено, стереотипно та поверхнево. Уявлення про фон також обмежені, бідні на деталі;

- *можливі дії учасників конфлікту*, оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента чи стратегій поведінки;
- *результати конфліктних дій* залежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту всіх інших структурних елементів.

Динаміку організаційного конфлікту у відповідності із загальними підходами щодо динаміки конфліктів [31] можна розглядати як послідовну зміну *чотирьох стадій*:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації хоча б одним учасником конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб говорити про наявність конфлікту;
- перехід до конфліктної взаємодії;
- розв'язання конфлікту.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем у діяльності організаційних психологів – **психологічне забезпечення управління організаційними конфліктами**.

Під час вирішення цієї проблеми слід враховувати, насамперед, що управління організаційними конфліктами включає *два основних завдання*:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;

- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів [17].

Заходи для **запобігання конфліктів** спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв'язання спільних завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що посідають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків;
- за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

Перший спосіб реалізується, як правило, в межах планування діяльності певних організаційних заходів вищими органами управління. Наприклад, плануючи роботу організації на наступний рік, керівництво організації може планувати виділення достатніх фінансових ресурсів, які попереджають можливість виникнення конфліктів між підрозділами через незадовільне матеріально-технічне забезпечення. Аналогічні заходи можуть упроваджувати керівники організації і під час визначення термінів виконання певних завдань структурними підрозділами.

Крім того, до «вертикальних» управлінських дій у процесі діяльності, коли ймовірність конфліктів зростає, належать такі: реалізація одноразових персональних розпоряджень керівника (наприклад, видання відповідного наказу тощо); здійснення загального, генерального регулювання (наприклад, підготовка відповідних службових інструкцій, директив, стандартів тощо).

Інший спосіб запобігання конфліктам, який реалізується самостійно всередині певної організації, може полягати, наприклад, у застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою таких заходів:

- чіткого планування діяльності організації і визначення конкретних обов'язків усіх її працівників;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час організації роботи та розподілу завдань;
- створення для всіх однакових можливостей і умов для підвищення їх професійної майстерності та професійного зростання;
- залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності організації та пошуків оптимальних шляхів їх розв'язання (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів, як правило, здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів (див. рис. 5.2.).

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій спеціальних служб на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які б виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого *обходу конфлікту*. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- *ізоляцію, «розведення» сторін* - коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, в результаті чого в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу організацію);
- *обмеження можливостей* — коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника певного підрозділу звільняють з посади);
- *запровадження штрафних санкцій* - коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, на конфліктуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);
- *зміна напрямку енергії* - коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати презентацію діяльності підрозділу на певному спільному зібранні усієї організації);
- *витискування* - коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, що обумовлений особливостями їх характеру, керівник організації не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне сам собою);
- *співіснування* - мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Відтак, варто підкреслити, що обхід конфлікту стає можливим лише внаслідок *активного впливу керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію*.

Фактичне розв'язання конфлікту - це ліквідація відкритого конфлікту в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін

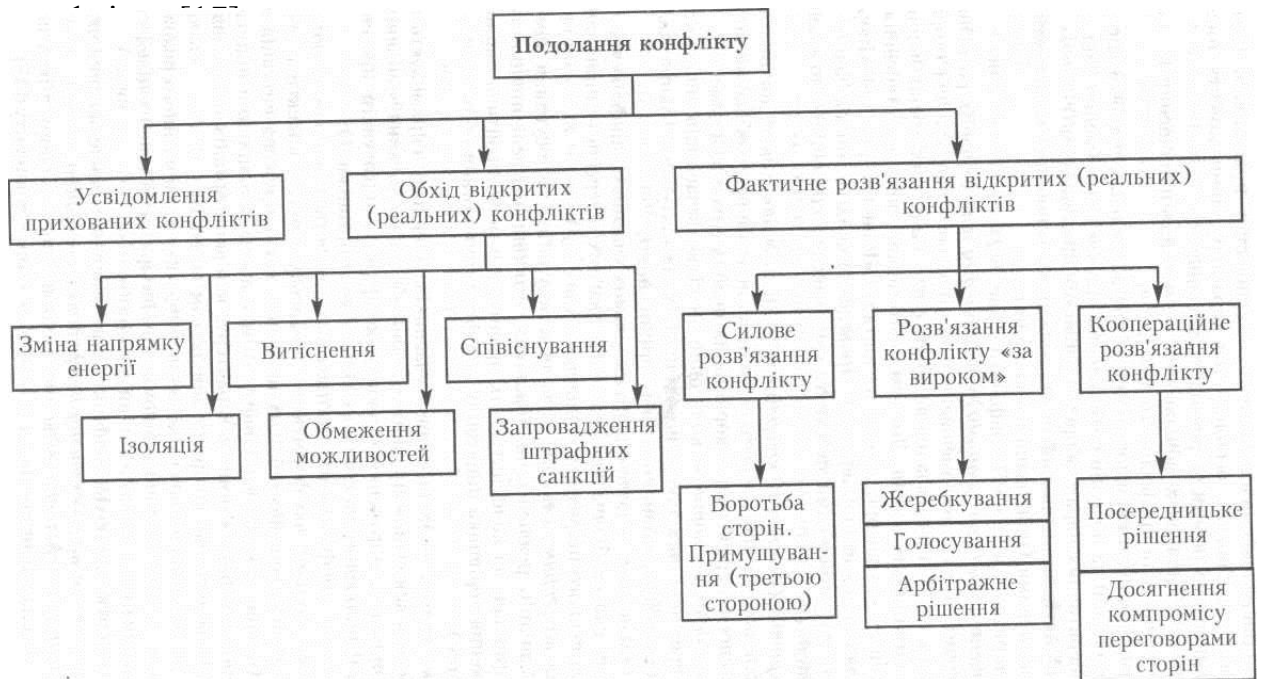


Рис. 6.2. Головні напрямки та форми подолання конфліктів

По-перше, це може бути *силове розв'язання конфлікту*. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту:

- *боротьба сторін;*
- *примушування (третьою стороною).* У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні!) засоби, особливо, коли до конфлікту стає причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: підлив репутації; дискредитування; блокування просування службовими сходами; обмеження можливостей, підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди є в його розпорядженні, - переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, це *розв'язання конфлікту “за вироком”*:

- *прийняттям рішення жеребкуванням; голосуванням;*
- *арбітражним рішенням (за рекомендацією «третього суду» - спеціальної незацікавленої комісії чи особи).* Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати спеціально створеній для цього комісії.

По-третє, це *коопераційне розв'язання конфлікту*, коли учасники конфлікту працюють спільно з метою розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається з допомогою таких заходів:

- *посередницького рішення;*
- *досягнення компромісу шляхом ведення переговорів між сторонами конфлікту;*
- *спільного розв'язання сторонами проблеми на основі співробітництва.*

Слід підкреслити, що коопераційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки, крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації (як це спостерігається за силового розв'язання конфлікту чи розв'язання за допомогою третьої сторони), він передбачає ще і *перетворення самих учасників конфлікту* (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо).

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на такі три ключових питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

Ці питання постають перед різними учасниками конфлікту на різних його стадіях, але очевидно одне: чим раніше учасники конфлікту, або люди, які допомагають їм його розв'язати, поставлять собі ці питання і зможуть

знайти адекватні відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв'язати його. Це особливо актуально для розв'язування конфліктів на основах кооперації, співпраці з опонентом (колаборації).

Колаборативний процес – це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головними цілями колаборативного процесу є:

- досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які беруть (прямо або опосередковано) участь у конфлікті;
- досягнення процедурного задоволення (задоволення не тільки результатом, а й самим ходом переговорного процесу); а відтак і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

Тобто можна стверджувати, що колаборативний процес спрямований на досягнення згоди між людьми, посилення їхньої взаємодії та поліпшення міжособистісних стосунків.

В окремих випадках колаборативні переговори відбуваються безпосередньо між учасниками конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення найшвидше і найефективніше розв'язати конфлікт. Тому досить часто колаборативні переговори здійснюються за допомогою арбітрів, якими, зокрема, можуть бути й керівники організацій.

Реалізація колаборативного процесу нерозривно пов'язана з аналізом його учасниками раніше названих *трьох ключових питань*.

Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?» передбачає з'ясування основних потреб і сформованих на цій основі інтересів учасників конфлікту. Тут доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості.

Аналізуючи інтереси, важливо пам'ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість, сутність людей і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають. Тобто змусити людей змінити свої інтереси - марна справа. *Предметом обговорення може бути лише ступінь важливості,*

значущості цих інтересів у момент конфлікту. Ієрархію інтересів і справді можна принаймні тимчасово змінити.

У більшості випадків, проте, *учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють свої інтереси*, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим паче, не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, досить часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість з'ясування, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдається тільки до дисциплінарних санкцій і стосовно правих, і стосовно винуватих), чи намагається настільки «подавити» людину, щоб вона змінила свої інтереси.

Наступним важливим питанням є таке: *«Чого люди домагаються?»* Його аналіз дає змогу з'ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін. Фактично, йдеться про те, чого людина бажає для реалізації своїх інтересів. Так, співробітник, який має потребу в самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати свій, оригінальний підхід до виконання певної професійної діяльності; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень керівника тощо.

Слід підкреслити, що *вимоги, які висувують учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню*: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди брати до уваги те, що сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які криються за певними вимогами. У процесі висунування та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими, чітко сформульованими.

Завершальне питання *«Як можна досягти бажаного результату в конфлікті?»* передбачає визначення позицій сторін, тобто їхніх міркувань і пропозицій щодо розв'язання спірних питань і задоволення інтересів

учасників конфлікту. Наприклад, у конфліктній ситуації працівника з керівництвом організації щодо вимоги визнати оригінальність його підходу до виконання професійної діяльності можуть бути обґрунтовані такі позиції:

- демонстрація можливостей нового підходу;
- підготовка виступу на зборах трудового колективу;
- рецензування підходу експертами;
- обговорення дискусійних питань у пресі тощо.

Слід зазначити, що, висуваючи та аналізуючи рішення щодо розв'язання конфліктів, жодна зі сторін не має права на монополію, оскільки у колаборативному процесі рішення завжди приймаються сторонами спільно.

Основні умови розв'язання конфлікту на основі колаборативного підходу можна відобразити у вигляді певних принципів, об'єднаних у кілька груп.

I група принципів (відображає необхідність розуміння сторонами значущості колаборативного процесу):

1. Повністю усвідомлюємо, що процес переговорів допоможе задовольнити наші вимоги і потреби (інтереси), на основі яких ці вимоги виникли.

2. Розуміємо, що переговори допоможуть відновити стосунки і поліпшити їх.

II група принципів (стосується необхідності вміти слухати один одного):

3. Висловлюємо бажання слухати один одного і розуміти, що говорить і має на увазі інший.

4. Розуміємо, що процес переговорів не може бути швидкоплинним і кожен має право на те, щоб його вислухати.

5. Вважаємо нормальним просити пояснень до сказаного, але не перебиваючи співрозмовника.

III група принципів (розкриває особливості процесу аналізу інтересів учасників конфлікту):

6. Усвідомлюємо можливість розбіжності у поглядах і визнаємо право кожного на свою думку.

7. Обіцяємо, поряд зі своїми інтересами, розуміти і враховувати інтереси інших.

8. Усвідомлюємо, що інтереси виражають природну суть людини, і тому вони не можуть бути предметом угоди.

IV група принципів (пояснює стратегію взаємодії сторін у розкритті інтересів, висуванні вимог й обговоренні можливих рішень):

9. Обіцяємо ставитися до інших з повагою, поважати їхній життєвий досвід та індивідуальність.

10. Обіцяємо не підпорядковувати інших своєму диктату, не змушувати їх поступатися нам чи приймати інше рішення нам на догоду.

11. Обіцяємо не нападати на інших за їхні погляди та переконання, не погрожувати їм, не залякувати їх «наслідками».

12. Обіцяємо обговорювати проблему, а не особистісні якості опонентів.

13. Обіцяємо вгамовувати свої емоції.

V група принципів (розкриває кінцеву мету, результат переговорів):

14. Зобов'язуємося, допомагаючи один одному, прийти до добровільного і свідомого рішення з кожного спірного питання.

15. Обіцяємо не займати постійно жорстких позицій, які виражають лише власні інтереси і вимоги, вивчати різні альтернативи, які сприяли б задоволенню інтересів інших.

16. Висловлюємо бажання досягти угоди, в якій будуть максимально враховані інтереси кожної сторони.

Щодо означення деяких актуальних проблем, які існують в управлінні конфліктами в вітчизняних організаціях, то розкриємо цю проблему на матеріалі спеціального дослідження, яке стосується причин виникнення організаційних конфліктів в освітніх організаціях, яке проведено авторами посібника.

Дослідження проводилися серед директорів, заступників директорів та вчителів загально-освітніх навчально-виховних закладів, а також серед психологів, які працюють в освітніх закладах. Дослідження проводилися під час навчання вищезазначених категорій працівників на семінарах та курсах підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти АПН України та ряді обласних інститутів.

Проаналізуємо головні результати цього дослідження.

Як зазначалось вище, для класифікації причин виникнення управлінських конфліктів використовувався один із критеріїв *"тип соціальних інституцій"*. За цим критерієм можна виділити причини організаційних конфліктів в освітніх організаціях, які обумовлені:

- недосконалістю суспільства як соціального суб'єкта (недосконалість законодавчої системи, складний соціально-економічний стан у суспільстві, низький рівень загальної культури тощо);
- недосконалістю освітньої сфери (недосконалість цієї соціальної сфери в цілому, недостатнє матеріально-фінансове забезпечення галузі; слабка матеріально-технічна база шкіл);
- недоліками функціонування власне освітньої організації (недостатня організованість управлінського процесу в школі).

На ці типи причин вказали, відповідно, 13,9 % , 25,5 % , 60,4% опитаних керівників та працівників освітніх закладів. Як бачимо, найбільша кількість опитаних (60.4 %) вказали на причини, безпосередньо пов'язані з освітніми організаціями. Це руйнує, на наш погляд, існуючі в суспільній свідомості стереотипи, що причина конфліктів, що виникають в освітніх організаціях, насамперед, обмовлена соціально-економічними негараздами та недосконалістю соціальної сфери.

У зв'язку з переважанням третьої групи причин, детально розглянемо причини конфліктів саме на цьому рівні. Зазначимо, що класифікацію причин організаційних конфліктів в освітньому закладі доцільно у даному випадку

здійснити, на наш погляд, за критерієм "учасники організаційної внутрішньошкільної взаємодії", виділивши три групи:

- причини конфліктів, пов'язані із суб'єктом організаційної взаємодії;
- причини конфліктів, пов'язані із об'єктом організаційної взаємодії;
- причини конфліктів, які пов'язані з особливостями взаємодії об'єкта і суб'єкта в процесі.

Суб'єктом організаційної взаємодії в даному випадку є директор школи, об'єктом – вчителі, учні, їх батьки та інші учасники навчально-виховного процесу.

До першої групи (20,69%) входять причини організаційних конфліктів, які безпосередньо стосуються *суб'єктів організаційної взаємодії*: управлінська некомпетентність керівників, їх психологічна некомпетентність; індивідуально-психологічні особливості, які небажані для здійснення успішної управлінської діяльності.

До другої групи причин (49,43%) і відносяться ті, які пов'язані з *об'єктом організаційної взаємодії*. Психологічними причинами конфліктів, з боку суб'єкта організаційної взаємодії, можуть бути специфічні прояви характеру вищезначених осіб, а інколи й психопатологічні особливості окремих членів педагогічного колективу. Наслідками цього (наступна ланка причин) є психологічна несумісність членів колективу, загострення ситуації, як за наявності, так і за відсутності об'єктивних виробничих причин.

Зазначимо, що до цієї групи причин конфліктів, пов'язаних з об'єктами організаційної взаємодії, увійшло майже половина всіх причин організаційних конфліктів, при цьому слід зазначити, що вирішувати конфлікти, в основі яких лежать соціально-психологічні особливості об'єктів управління, найскладніше. Для цього необхідно мати навички соціально-психологічної діагностики особистості та за зовнішніми проявами бачити справжні психологічні причини, тобто володіти певним рівнем психологічних знань взагалі.

У третю групу причин (29,88%) увійшли причини, які виникають через *труднощі взаємодії об'єктів і суб'єктів управлінської діяльності*: фізична, інтелектуальна, емоційна несумісність, розбіжність у поглядах на педагогічний процес в цілому або на окремі його складові, різні підходи до організації навчально-виховного процесу тощо. У такій сукупності причин важливими виглядають власне соціально-психологічні причини: хибне сприйняття самих відносин у колективі, неправильне тлумачення думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Безпосередніми причинами конфліктної взаємодії в колективі виступають, насамперед, брак неформального спілкування, людських контактів, психологічна скутість, невміння чи побоювання показати свою доброзичливість, людяність, щире ставлення до інших. Інколи керівники підкреслено встановлюють і підтримують дистанцію у взаємостосунках з підлеглими, вважають, що неформальні стосунки зашкодять справі. Морально-психологічні витрати такої позиції не вичерпуються лише підвищеною конфліктністю.

В цілому результати дослідження свідчать про значну роль суб'єктивних причин виникнення організаційних конфліктів, і про необхідність надання психологічної допомоги з боку організаційних психологів менеджерам та персоналу організацій в осмисленні сутності організаційних конфліктів та причин їх виникнення.

Таким чином, знання сутності організаційних конфліктів, їх видів, структурних елементів, динамічних етапів та основних напрямків запобігання й розв'язання їх дозволяє вибрати максимально адекватні методи діагностики конфліктів, про які піде мова у наступному підрозділі.

6.2. Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології)

Досвід проведення авторами діагностики організаційних конфліктів показав, що до **методик**, які можуть використовуватися організаційними психологами у дослідженні цієї проблеми, можна віднести, насамперед, такі:

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті Кеннета Томаса (адаптація Н.В. Гришиної).

2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.

3. Діагностика готовності до переговорів і розв'язання конфліктів.

Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити ряд завдань у діагностиці проблематики, пов'язаної із організаційними конфліктами, про які піде мова нижче

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної) дає можливість виявити *п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації*:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Застосування цієї методики в роботі з менеджерами та персоналом організацій дає можливість вирішувати такі завдання:

а) виявити ті стилі поведінки (один або декілька), на які найбільше або найменше орієнтуються учасники опитування;

б) побудувати “груповий” профіль поведінки в конфлікті працівників певного підрозділу організації або організації в цілому;

в) розробити корекційну програму, спрямовану на опанування особистістю (групою) різноманітними стилями поведінки в конфлікті та доцільністю їх використання в різних професійних ситуаціях.

2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті включає чотири окремі методики і дає можливість дослідити такі особливості поведінки менеджерів та персоналу організацій, які впливають на виникнення та перебіг організаційних конфліктів:

- виявити “саботажників” спілкування, які можуть стати причиною деструктивної (руйнівної) взаємодії та спричинити виникнення конфліктів в організації;
- проаналізувати міру орієнтації на певний стиль поведінки в конфлікті – “раціональну” та “мудру поведінку” в конфлікті;
- дослідити рівень орієнтації на вияви емпатії в процесі спілкування, яка позитивно впливає на запобігання та розв’язання конфліктів.

На основі результатів, отриманих за допомогою цієї методики, організаційні психологи можуть *розробити індивідуальні та групові програми*, спрямовані на оптимізацію поведінки менеджерів та працівників у ситуації організаційних конфліктів.

3. Методика діагностики готовності до переговорів і розв’язання конфліктів дає можливість визначити рівень готовності менеджерів та працівників організацій до ведення переговорів і розв’язання конфліктів за такими складовими:

- знання;
- уміння;
- здібності.

Окрім того, за допомогою методики визначається також загальний рівень такої готовності. За результатами обстеження доцільними є:

- а) розробка індивідуальних програм розвитку необхідних якостей;

б) упровадження системи тренінгових занять, необхідних для розвитку конфліктної компетентності (знання про конфлікти, про засоби та прийоми конструктивного розв'язання конфліктів тощо).

Нижче наводиться повний зміст названих діагностичних методик

**Методика 1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті
К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної)**

*(Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации.
Отв. редактор А.Ф. Кудряшов. – Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992.
– С.172–176.)*

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б, і перенесіть після виконання методики в бланк для відповідей.

№ з/п	Варіант відповіді	ТВЕРДЖЕННЯ
1.	А.	Іноді я даю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
	Б.	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося.
2.	А.	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання.
	Б.	Я намагаюсь залагодити справу, з урахуванням інтересів іншої людини та моїх власних.
3.	А.	Зазвичай, я наполегливо намагаюся домогтися свого.
	Б.	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і, насамперед, зберегти наші стосунки.
4.	А.	Я намагаюся знайти компромісне рішення.

	Б.	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5.	А.	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку в іншої людини
	Б.	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
6.	А.	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе.
	Б.	Я намагаюсь домогтися свого.
7.	А.	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.
	Б.	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.
8.	А.	Зазвичай, я наполегливо намагаюся домогтися свого.
	Б.	Насамперед, я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання.
9.	А.	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності.
	Б.	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10.	А.	Я твердо намагаюся досягти свого.
	Б.	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання.
11.	А.	Насамперед, я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання.
	Б.	Я намагаюся заспокоїти іншого і насамперед зберегти наші стосунки.
12.	А.	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності.
	Б.	Я даю змогу іншому в чомусь не змінювати свою думку, якщо він також піде мені назустріч.
13.	А.	Я пропоную середню позицію.

	Б.	Я наполягаю на тому, щоб все було зроблено по-моєму.
14.	А.	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами.
	Б.	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору.
15.	А.	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки.
	Б.	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
16.	А.	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини.
	Б.	Я намагаюсь переконати іншого у перевагах моєї позиції.
17.	А.	Зазвичай, я наполегливо намагаюсь домогтися свого.
	Б.	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18.	А.	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
	Б.	Я даю змогу іншому в чомусь не змінювати свою думку, якщо він також піде мені назустріч.
19.	А.	Насамперед, я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання.
	Б.	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання з тим, щоб потім вирішити його остаточно.
20.	А.	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності.
	Б.	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох.
21.	А.	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань іншого.
	Б.	Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми.

22.	А.	Я намагаюсь знайти позицію посередині між моєю позицією і переконаннями іншої людини.
	Б.	Я відстоюю свої бажання.
23.	А.	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
	Б.	Іноді я надаю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24.	А.	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч її побажанням.
	Б.	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу.
25.	А.	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів.
	Б.	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань іншого
26.	А.	Я пропоную середню позицію.
	Б.	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас.
27.	А.	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності.
	Б.	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28.	А.	Зазвичай, я наполегливо намагаюсь домогтися свого.
	Б.	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29.	А.	Я пропоную середню позицію.
	Б.	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.
30.	А.	Я намагаюсь не вразити почуття іншого.

	Б.	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоби разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху.

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо Ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами, зазначеними в "ключі", позначте це знаком +. Кількість балів, яка набрана учасником опитування за кожною шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена у нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

“Ключ”

№ п/п	БОРОТЬБА	СПИВРОБИТ- НИЦТВО	КОМПРОМІС	ВІДХІД ВІД КОНФЛІКТУ	ПОСТУПИ- ВІСТЬ
	1	2	3	4	5
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	

20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А
Σ					

Інтерпретація результатів

(інтерпретація розроблена авторами розділу на основі існуючих джерел з проблеми [7; 8; 13; 26; 39])

За допомогою тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити *п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації*:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту, іншими словами, намагання його не помітити — це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні

інтереси, так і інтереси опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама собою. Суть такої поведінки прекрасно відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (власна поразка — поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба, іншими словами, “конкуренція” – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: “Сильний завжди правий”, “Переможців не судять”, а результат поведінки описати формулою “перемога – поразка” (власна перемога – поразка опонента).

Поступливість, іншими словами, жертовність – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають такі приказки: “Убий ворога своєю добротою”, “Підстав щоку”, “Мир за будь-яку ціну”, а результат поведінки – формула “поразка – перемога” (власна поразка – перемога опонента).

Компроміс, іншими словами, зговірливість – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів, й інтересів

опонента, що досягається за такої умови: “Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому”. Зміст такої поведінки втілений у приказках: “Краще півхліба, ніж нічого”, “Поганий мир кращий за добру сварку”, а результат поведінки описується формулою “поразка – поразка” (частково власна поразка – частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті і власних інтересів, й інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: “Одна голова добре, а дві ліпше”, “Те, що добре для вас, те добре і для мене”, а результат поведінки – формулою “перемога – перемога” (власна перемога – перемога опонента).

Методика 2. Дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті. (Емельянов С.М. *Практикум по конфликтологии*. - СПб: Питер, 2000.- С.114-120)

Методика 2.1. Деструктивна (руйнівна) поведінка

Інструкція. Проаналізуйте свій стиль спілкування, особливо, якщо вам здається, що ви самотні серед людей і загнані в кут. Заповніть пусті колонки у наведеній нижче таблиці.

<i>Саботажники спілкування</i>	<i>Приклади</i>	<i>Це робите Ви</i>	<i>Інші</i>
Погрози (викликають страх, покору, образу, ворожість)	“Якщо не будете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про ваше звільнення”. “Робіть, як вам наказано, чи...”.		
Накази (якщо ми використовуємо владу над іншими людьми)	“Терміново зайдіть до мене в кабінет”. “Не питаєте чому; робіть, як вам кажуть”. “Ваша справа – мовчки виконувати”.		
Критика (негативна)	“Ви недостатньо старанно працюєте.” “Ви постійно жалієтесь”.		
Образливі «діагностичні» прізвиська	“Таке може сказати тільки ідіот”. “Ти просто дурень”. “Чого ще можна очікувати від бюрократа (кретина, козла, схибнутого тощо)”.		
Вирок	“За тобою тюрма плаче”. “Невдаха”. “Пропаща людина”.		
Слова, що «зобов’язують»	“Ви повинні поводитися більш відповідально”. “Ви повинні орієнтуватися на факти”. “Ви не повинні так сердитися”.		
Приховування важливої інформації (репліка-пастка, яка стимулює прийняття не вигідного рішення)	“Вам цей проект обов’язково сподобається.” “Ви не пожалкуєте, якщо укладете з нами угоду”.		
Комунікація, яка не залишає вибору	“Робіть, як я сказав, чи забирайтеся геть”. “Або буде по-моєму, або ви звільнені”.		
Допит	“Скільки годин ви потратили на це?”. “Чому так пізно?” “Чим це ви займаєтесь на робочому місці?”		
Діагноз мотивів поведінки	“Ви одержимі власницьким інстинктом”. “У вас не вистачає ініціативи”.		
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче аби її вислухали)	“Якби ти вчасно навів порядок на своєму столі, ти не мав би причин для паніки”. “Чому ти не зробив ось так...” “«Я б на твоєму місці...” “Просто не звертай на них уваги”. “Візьми себе в руки, не розпускайся”.		
Відмова від вирішення питання	“Нема чого тут обговорювати. Я не бачу ніякої проблеми”. “Кинь, давай поговоримо про щось інше”.		

Інтерпретація	“Я вважаю таку поведінку негідною”. “Так вчиняють тільки безвідповідальні люди”.		
Зміна теми	“Скільки можна про це говорити, давай поговоримо про щось інше. Я вчора зустрічався з одним діловим партнером...”		
Змагання	“Я потрапив минулого тижня в жахливу аварію...” “Це що! Ти подивився б на мою машину...”		
Заспокоєння відсутністю існування проблеми	“Не нервуй”. “Не хвилюйся, все владнається”. “Плюнь”. “Все мине”. “Забудь”. “Та ні, ти прекрасно виглядаєш”.		

Обробка та інтерпретація результатів

Методика дає можливість на основі аналізу власного стилю поведінки виявити “саботажників спілкування”, які люди використовують свідомо чи підсвідомо.

Проаналізуйте:

- Яких “саботажників спілкування” використовуєте ви для підриву конструктивного спілкування з іншими?
- Які з них застосовуються іншими у ставленні до вас самих? Хто це робить: ваші керівники, колеги, підлеглі?

Майте на увазі, що перераховані в таблиці фрази стають особливо руйнівними, коли вони *вимовлені презирливим тоном і з амбіційною мімікою, супроводжуються агресивними жестами і позами.*

Методика 2.2. Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті

Інструкція. Проаналізуйте свої дії за одинадцятьма позиціями в конфліктах, які проходили за Вашої участі, й оцініть їх за п’ятибальною шкалою:

- оцінка 1 означає повну відповідність Вашої поведінки тій чи іншій позиції;
- оцінка 5 означає, що Вам не притаманна така поведінка.

Текст опитувальника

№ з/п	Позиція	Оцінка
1.	Критично оцінюю партнера	1 2 3 4 5
2.	Приписую йому негідні чи погані наміри	1 2 3 4 5
3.	Демонструю знаки переваги	1 2 3 4 5
4.	Звинувачую і приписую відповідальність тільки партнеру	1 2 3 4 5
5.	Ігнорую інтереси суперника	1 2 3 4 5
6.	Бачу все тільки зі своєї позиції	1 2 3 4 5
7.	Применшую заслуги партнера	1 2 3 4 5
8.	Перебільшую свої заслуги	1 2 3 4 5
9.	Зачіпаю «больові точки» і вразливі місця партнера	1 2 3 4 5
10.	Висуваю перед партнером безліч претензій	1 2 3 4 5
11.	Дратуюсь, зриваюсь на крик, підвищую голос	1 2 3 4 5

Обробка та інтерпретація результатів

Відхилення вправо від показника «3» за середнім арифметичним по всіх позиціях свідчить про те, що Ви володієте достатніми навичками раціональної поведінки в конфлікті.

Відхилення вліво від вибраного показника свідчить про те, що Ви не володієте достатніми навичками раціональної поведінки. У цьому разі Вам

необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинутих навичок раціональної поведінки в конфлікті і розпочати тренування.

Методика 2.3. Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті

Інструкція. Проаналізуйте свої дії за п'ятьма позиціями у конфліктах, які відбувалися за Вашої участі, й оцініть їх за п'ятибальною шкалою:

- оцінка 1 означає повну відповідність Вашої поведінки тій чи іншій позиції;
- оцінка 5 означає, що Вам не притаманна така поведінка.

Текст опитувальника

№ з/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	«Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента	5 4 3 2 1	Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента
2.	Позитивне ставлення до опонента	5 4 3 2 1	Негативне ставлення до опонента
3.	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції	5 4 3 2 1	Ви віддаєтесь стихіям і емоціям
4.	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю	5 4 3 2 1	Ви прагнете до одностороннього виграшу
5.	Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є	5 4 3 2 1	Ви нетерпимі до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не співпадають з вашою

Обробка та інтерпретація результатів

Відхилення вліво від показника «3» за середнім арифметичним за всіма позиціями свідчить про те, що Ви володієте достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.

Відхилення вправо від вибраного показника свідчить про те, що Ви не володієте достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.

У цьому разі Вам необхідно звернутися до технологій раціональної поведінки в конфлікті і розпочати тренування.

Методика 2.4. Розвиток емпатії.

Інструкція.

1. Подумайте, чи здатні Ви відповідати на такі запитання: “Що я зараз переживаю?”, “Чого я в цей момент хочу?”, “Навіщо я це роблю?”. Якщо Ви можете це собі сказати, то Ви маєте здатність думати за інших.

2. Подумайте, чому в однакових ситуаціях Ви іноді дієте так, а іноді — інакше. Пригадайте конкретні події. Потрібно знати причини своїх дій. Це допоможе Вам розуміти причини дій інших.

3. Назвіть (подумки) ім'я людини, яка вам неприємна. З'ясуйте, в чому причина.

4. Пригадайте випадок, коли під час розмови Ваш співрозмовник наполягав на, як Ви вважаєте, абсурдній точці зору. Навіщо він це робив?

5 Чи були випадки, коли Ви, слухаючи промовця, думали, що він говорить одне, а має на увазі інше. Чому Ви так думали?

6. Якщо Ви хочете розвинути свої здібності розуміти переживання і наміри інших людей, виробіть у себе звичку спостерігати:

- зверніть увагу на якусь людину, оцініть її емоційний стан;
- навчіться слухати інших людей;
- перед тим як що-небудь пропонувати чи висловлювати прохання, подумайте, чи можуть Вам заперечити;

- спостерігаючи за людиною, спробуйте здогадатись, в чому ця людина буде вдягнута наступного разу. Чи часто Ваші прогнози справджуються?
- коли дивитеся по телевізору художні фільми, періодично виключайте звук. Під час цього намагайтеся не губити зв'язку між подіями. Це допоможе вам розвинути здатність ідентифікувати себе з іншими людьми.

7. Коли будете в картинній галереї, поспостерігайте за людьми, які уважно розглядатимуть картину: а) на якій зображена радісна подія і б) яка зображає сумну чи трагічну подію. Порівняйте поведінку двох груп людей, зверніть увагу на їхні обличчя, осанку, жести, характер переговорів між ними. Чи помітили Ви різницю?

Методика 3. Діагностика готовності до переговорів і розв'язання конфліктів.

(Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – С.171 – 173)

Інструкція. Приступаючи до тесту, подумки уявіть в подробицях останній конфлікт, у якому Ви були учасником. Оцініть рівень своїх знань, умінь, здібностей, які Ви змогли виявити в ситуації переговорів, веденні спорів і дискусій, розв'язанні конфліктів.

Текст опитувальника:

За дев'ятибальною шкалою оцініть, наскільки Ви компетентні і підготовлені, щоб:

А) ЗНАТИ:

Історію зародження і розвитку конфлікту	123456789
Психологічні й інші особливості учасників конфлікту й	123456789

осіб з найближчого оточення

Особливості типів і видів конфліктів 123456789

Основні прийоми і правила ведення спорів 123456789

Основні прийоми і правила ведення переговорів 123456789

Основні прийоми і правила розв'язання конфлікту 123456789

Сильні і слабкі сторони, якості, що у Вас виявляються в
конфліктній ситуації і при веденні переговорів 123456789

Б) УМІТИ:

Визначити і діагностувати тип і вид конкретного
конфлікту 123456789

Йти на розумні компроміси 123456789

Установити контакти навіть з вороже налаштованими
до Вас особами 123456789

Застосовувати контрприйоми проти "брудних" прийомів,
методів 123456789

Нейтралізувати дії осіб, що розпалюють конфлікт 123456789

Вести переговори з розв'язання конфлікту, навіть якщо
опонент уникає переговорів 123456789

Передбачати і прогнозувати хід розвитку подій,
пов'язаних з конфліктом 123456789

В) БУТИ ЗДАТНИМ:

Виявити принциповість і гнучкість у розв'язанні
конфлікту 123456789

Установити діалог і коректно вести спори, переговори 123456789

Самокритично оцінити ситуацію і прогнозувати
розвиток подій 123456789

Виявляти витримку і високоморальні якості під час 123456789

загострення конфлікту

Зацікавити опонента в позитивному розв'язанні

конфлікту

123456789

Бачити можливі тенденції розвитку конфлікту

123456789

Враховувати і не допускати колишніх промахів і

помилوک

123456789

Обробка й інтерпретація результатів

Визначте рівень своєї компетентності і готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Окремо підрахуйте по блоках рівень:

- знань;
- умінь;
- здібностей.

Чим більший сумарний бал, тим краще Ви підготовлені до ведення переговорів і розв'язання конфліктів.

Рівень готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів

1 — дуже низький

2 — низький

3 — нижчий від середнього

4 — трохи нижчий від середнього

5 — середній

6 — трохи вищий за середній

7 — вищий за середній

8 — високий

9 — дуже високий

Сумарна кількість балів по відповідях на 7 питань тесту

7-14

15-20

21-26

25-32

33-38

39-44

45-50

51-56

57-63

Підрахувавши окремо рівень знань, умінь, здібностей успішно вести

спори, переговори і розв'язувати конфлікти на основі порівняльного аналізу зробить висновки. Чого Вам більше не вистачає — знань, умінь чи здібностей? Виходячи з цього, *намітьте програму самоосвіти і саморозвитку*.

Під час дослідження організаційних конфліктів, крім використання названих діагностичних методик, часто виникає необхідність використовувати багато інших методик, які дають можливість визначити особливості виникнення та перебігу організаційних конфліктів. **Найбільше вживані методики** наводимо нижче [26; 35 та ін.] у табл. 5.2.

Таблиця 5.2.

Методики для дослідження організаційних конфліктів

Назва методики	Що досліджується
<i>Основний блок методик, які дають можливість безпосередньо вивчати деякі особливості організаційних конфліктів</i>	
Методика визначення рівня конфліктності особистості	Діагностика рівня конфліктності особистості
Методика визначення конфліктності особистості	Діагностика конфліктності особистості
“Яка Ваша тактика ведення переговорів у конфліктах?”	Діагностика тактики ведення переговорів у конфліктах
“Урівноваженість у конфлікті”	Діагностика врівноваженості у конфлікті
Конфліктогени у спілкуванні	Діагностика наявності конфліктогенів у спілкуванні
Методика В.Бойка, адаптований варіант	Діагностика домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах
Методика Дж. Дженкінсона, адаптований варіант	Діагностика схильності до стресів і конфліктів
Метод критичних інцидентів Фленегана	Діагностика стратегій подолання конфлікту, гнучкості/ригідності

<i>Методики, які дають можливість вивчити соціально-психологічні особливості діяльності колективів організацій (як „зовнішні” чинники, які впливають на виникнення та протікання конфліктів в організації)</i>	
Вивчення СПК в колективі	Дослідження соціально-психологічного клімату в організації чи в підрозділах
Дослідження міжособистісних і міжгрупових стосунків(соціометрія) Дж. Морено	Статус особистості в групі, наявність підгруп
Методика Фідлера	Психологічна атмосфера в колективі
<i>Методики, які дають можливість вивчити індивідуально-психологічні особливості менеджерів та працівників (як „внутрішні” чинники, які впливають на виникнення та протікання конфліктів в організації)</i>	
Методика визначення акцентуацій характеру К. Леонгарда	Акцентуації характеру суб'єкта конфлікту
Методика вивчення фрустраційних реакцій С. Розенцвейга	Фрустраційні реакції учасників конфлікту
Методика Л. Вассермана	Діагностика рівня невротизації
Методика особистісної та ситуативної тривожності Ч. Спілбергера (ОТ і СТ)	Оцінка емоційної сфери: рівень особистісної і ситуативної тривожності
“Самооцінка й упевненість у собі в критичних ситуаціях”	Діагностика рівнів самооцінки й упевненості у собі в критичних ситуаціях
Гнучкість/ригідність особистості	Діагностика особистісної гнучкості і ригідності
Методика Айзенка, адаптований варіант	Самооцінка станів тривожності, фрустрації і ригідності особистості
Методика В. Маклені	Оцінка умінь говорити й слухати
Методика М. Снайдера	Оцінка уміння слухати

Під час вибору діагностичних методик доцільно брати до уваги наступні *характеристики організаційних конфліктів*, які суттєво впливають на весь *хід і складність діагностичної роботи* (див. табл. 5.3.).

Таблиця 5.3.

**Вплив характеристик організаційних конфліктів на проведення
діагностичної роботи**

Характеристики організаційних конфліктів	Вплив характеристик на проведення діагностичної роботи
Дислокація конфлікту	Несе певні обмеження організації діагностики: внутрішньо-організаційні конфлікти легше досліджувати, ніж ті, які розгортаються поза організацією.
Статус учасників конфлікту	Цей критерій впливає на рівень складності діагностики: чим вищий статус учасника організаційного конфлікту, тим складніше організувати процедуру обстеження (часові обмеження).
Кількість людей, що задіяні в організаційному конфлікті	Від цього критерія залежать діагностичні методи, які використовуватимуться для дослідження та використання додаткових часових ресурсів.
Етап організаційного конфлікту	Етап організаційного конфлікту визначає порядок застосування діагностичних методів.
Тип запиту та характер співпраці організаційного психолога із замовником	Впливає на весь хід застосування діагностики. Має значення характер запиту: запит-проблема, чи запит-завдання тощо. Значення набуває також приналежність психолога до організації: штатний працівник чи консультант, чи взагалі найманий працівник або експерт

Окрім названих чинників, важливим для вибору діагностичних методик є і те, які *завдання* ставляться у дослідженні:

- замовлення з метою профілактичних заходів, розв'язання актуального конфлікту;
- ретроспективний аналіз конфлікту для однієї особи (керівника);
- організація переговорного процесу між сторонами та інше.

Важливим на етапі психодіагностики є також аналіз *особистості менеджерів та працівників організацій* як суб'єктів конфліктної взаємодії, вивчення мотиваційно-потребнісної сфери, яка інтегрує соціальні установки, ціннісні орієнтації, цінності, інтереси, потреби. Надзвичайно важливим є здатність керівників та працівників до самопізнання, саморефлексії, самовдосконалення та саморозвитку.

У кожному конкретному конфлікті керівник або працівник організації повинен насамперед *розібратися в самому собі, своїй діяльності, способах спілкування (самодіагностика)*. Потрібно також знати взаємостосунки, які склалися між членами колективу – неформальне лідерство, авторитетність, особисті нахили, психологічні особливості та сумісність, потреби членів очолюваного колективу (вивчення СПК у колективі, соціометрія, дослідження психологічної атмосфери Фідлера тощо) [6; 7; 28; 44].

Використання наведених діагностичних методик дасть можливість організаційним психологам системно та глибоко проаналізувати особливості виникнення та протікання організаційних конфліктів та визначити адекватну стратегію здійснення психолого-організаційного консультування, про що мова буде йти далі.

6.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації

(корекційно-розвивальний компонент технології)

Як свідчить консультативний досвід авторів розділу, у процесі здійснення психолого-організаційного консультування з проблеми конфліктів доцільно дотримуватися загальної моделі психолого-організаційного консультування, яка розроблена в лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України [18; 28] і детально представлена у розділі 7 першої частини посібника. Нагадаємо, що відповідно до цієї моделі **основними етапами здійснення психолого-організаційного консультування**, які певною мірою співвідносяться із основними компонентами консультування, є наступні етапи:

1 етап - формування потреби у керівників організацій у зверненні за допомогою до консультанта (співвідноситься з мотиваційним компонентом моделі);

2 етап - аналіз, уточнення та формування замовлення на консультування (співвідноситься з когнітивно-смісловим компонентом моделі);

3 етап - етап здійснення власне психологічного консультування з проблем управління (співвідноситься з операційно-технологічним компонентом). Даний етап, в свою чергу, включає *такі основні підетапи*:

- вибір стратегії консультування;
- діагностування основних проблем, які існують в організації [41-43];
- розробка та впровадження програми корекційно-коригуючого впливу.

Проаналізуємо **особливості здійснення психолого-організаційного консультування з проблеми організаційних конфліктів** (за кожним із етапів та компонентів моделі) на матеріалі конкретної ситуації. Генеральний директор однієї зі столичних фірм звернувся до авторів розділу із запитом на психологічну допомогу щодо розв'язання конфлікту, що протікав в організації.

1. Мотиваційний компонент.

Можна говорити про наявність *позитивної мотивації* генерального директора фірми, оскільки він самотійно, з вираженою зацікавленістю звернувся до психологів, щоб вони допомогли йому розібратися в проблемі та допомогти її розв'язати.

2. Когнітивно-смысловий компонент.

За словами директора, члени "управлінської команди" фірми конфліктують, а основними сторонами конфлікту виступають головний бухгалтер та виконавчий директор фірми. У момент звернення до психологів ситуація на фірмі була критичною, оскільки головний бухгалтер подала заяву на звільнення. *Запит* (дослівно) полягав у тому, щоб, насамперед, психологи допомогли зберегти цінного спеціаліста на посаді, тобто перешкодили звільненню головного бухгалтера.

3. Операційно-технологічний компонент.

3.1. Визначення стратегії консультування.

Відповідно до стратегій консультування в організації (діагностична, навчальна, процесуальна) [1], а також конкретним запитом керівника організації (змістовно-смысловим та фінансово-організаційним) як головна нами була обрана *діагностична стратегія*. Сутність цієї стратегії полягала в постановці психологічного діагнозу, тобто ідентифікації тієї проблеми, яка існувала в організації, та розробці корекційно-коригуючих впливів (на рівні системи психолого-управлінських рекомендацій), за безпосереднє впровадження яких мали нести відповідальність сам керівник фірми, а не психолог. (В іншому випадку це була б процесуальна стратегія.) Окрім того, в процесі проведення психолого-організаційного консультування до діагностичної стратегії була приєднана *навчальна стратегія*, точніше, деякі її фрагменти. Це проявилось у тому, що з працівниками фірми був проведений навчальний семінар з проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, під час якого були окреслені основні проблеми колективу стосовно СПК (на основі попередньо проведеного анонімного опитування). У

процесі спільного обговорення були також обґрунтовані ролі працівників фірми, а не лише її керівника та "управлінської команди", у вирішенні проблем СПК.

3.2. Діагностування основних проблем, які існують в організації.

а) З метою *всебічного аналізу конфлікту* (акцент робився на вивченні інтересів учасників конфлікту, їх вимог, індивідуально-психологічних характеристик та умов перебігу конфлікту в організації) було проведено таке обстеження в організації:

- Вивчення інтересів, вимог учасників конфлікту та бачення ними можливих шляхів розв'язання конфлікту;
- вивчення індивідуально-психологічних характеристик учасників конфлікту та членів управлінської команди як "внутрішніх" ("суб'єктивних") чинників конфлікту (зокрема визначались: рівень особистісної конфліктності; переважаючі стратегії поведінки у конфлікті та рівень готовності до переговорів; рівень особистісної та ситуативної тривожності; емпатійні тенденції) [26; 35; 37];
- вивчення соціально-психологічного клімату в колективі (за оцінкою керівника та членів колективу) як "зовнішнього" ("об'єктивного") чинника конфлікту;
- визначення стилю керівництва генерального директора фірми (самооцінка керівника та оцінка стилю директора членами колективу) як "зовнішнього" ("об'єктивного") чинника конфлікту;

Під час психодіагностичної процедури використовувалися наступні методи:

- діагностичні бесіди з директором фірми;
- діагностичні бесіди з членами "управлінської команди";
- глибинні інтерв'ю з учасниками конфлікту
- анонімне опитування співробітників фірми;

- тестування персоналу організації (за 9-ма психологічними методиками);
- метод спостереження.

Усього в комплексному обстеженні, проведеному в організації, взяло участь понад 30 осіб.

Проаналізуємо основні результати обстеження.

По-перше, детальне вивчення ситуації гострого конфлікту між двома членами "управлінської команди" дозволило визначити ряд *серйозних проблем* в управлінні фірмою в цілому, які є підґрунтям напруженості в колективі. Було зроблено висновок про те, що наявний конфлікт детермінований не лише суб'єктивними причинами, які стосуються безпосередньо учасників конфлікту, але й об'єктивними недоліками в управлінні фірмою в цілому.

Діагностичне обстеження показало, що основні проблеми управління фірмою – “зовнішні” *детермінанти конфлікту* – можна звести до наступних блоків.

1. Проблеми соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат у колективі в цілому є позитивним. Однак варто зазначити, що члени колективу більш критично оцінюють його порівняно з генеральним директором.

2. Детальний аналіз складових соціально-психологічного клімату дозволив виокремити серед них проблемні, що стосуються:

- міжособистісних стосунків із колегами по роботі;
- міжособистісних стосунків із керівником;
- міри нервової напруги, пов'язаної з роботою та міжособистісними стосунками;
- задоволення потреб працівників у визнанні та реалізації професійної кар'єри тощо.

3. Аналіз стилю керівництва генерального директора фірми показав, що в управлінській діяльності керівник більш орієнтований на справу, ніж на

людей. Цікаво, що сам керівник оцінив свій стиль навпаки, як більше орієнтований саме на людей.

Стиль керівництва, порівняно з умовно ідеальним, “не добирає” майже половини ресурсів. Відсутній, наприклад, чіткий розподіл функціональних обов’язків; система стимулювання праці – недосконала; недостатньо уваги звертається на створення умов для кар’єрного росту працівників тощо.

По-друге, аналіз індивідуально-психологічних характеристик членів управлінської команди, включно з учасниками конфліктної взаємодії, показав, що “внутрішніми” детермінантами наявного конфлікту були певні психологічні передумови.

Головному бухгалтеру, наприклад, притаманний високий рівень особистісної та ситуативної тривожності, досить висока орієнтація на стратегію боротьби у конфлікті, низька мотивація до розв’язання конфлікту шляхом переговорів.

Виконавчому директору характерний, навпаки, низький рівень особистісної та ситуативної тривожності на фоні високого рівня особистісної конфліктності, при наявній, однак, готовності до переговорів.

Генеральному директорові фірми притаманний, навпаки, високий рівень ситуативної тривожності, що може свідчити про значущість для нього наявної у колективі конфліктної ситуації. Наряду з цим, недостатній рівень емпатії та орієнтація на відхід від конфлікту як на провідну стратегію конфліктної взаємодії, перешкодили йому своєчасно вплинути на конфлікт, перевівши його у конструктивне русло.

3.3. Розробка та впровадження власне програми корекційно-коригуючого впливу.

Після детального аналізу ситуації та отриманих у ході психологічного обстеження даних, нами була розроблена програми корекційно-коригуючого впливу для розв’язання гострого конфлікту, а також для підвищення ефективності управління фірмою в цілому.

Оскільки побажання генерального директора *зберегти на посаді цінного спеціаліста* для психологів-консультантів було основним, то воно й зумовило суть основних рекомендацій:

- підвищити значущість ролі, яку відіграє головний бухгалтер у складі "управлінської команди" (залучати до прийняття управлінських рішень, директорові – частіше консультиватися з бухгалтером, своєчасно інформувати про основні справи фірми тощо);
- генеральному директорові фірми враховувати людський фактор у спілкуванні з головним бухгалтером, при цьому використовувати знання її індивідуально-психологічних особливостей;
- з метою зняття напруженості в стосунках між двома членами "управлінської команди" та поступового припинення конфлікту, провести спеціальний тренінг "Формування команди" [29], спрямований на визначення чітких ролей, які відіграють члени команди, формування позитивних установок щодо значущості кожної ролі, визначення принципів, на яких має будуватися робота команди (партнерства, взаємної підтримки, толерантності тощо).

Для *підвищення ефективності управління фірмою в цілому* рекомендовано створити наступні умови:

- чітко розподіляти функціональні обов'язки між членами управлінської команди та всіма працівниками організації;
- розробити більш чітку систему матеріального та морального стимулювання праці співробітників організації, завдяки якій працівники організації могли б задовольняти свої потреби у визнанні та самореалізації;
- розробити спеціальну систему забезпечення професійного росту та кар'єри працівників відповідно до чітко визначених критеріїв, які мають бути доведені до всіх працівників фірми;

- дещо змінити систему інформування працівників про основні події у житті організації (своєчасно інформувати всіх працівників, не “дозувати” інформацію, використовувати інформацію, яка сприяє формуванню позитивного настрою в життєдіяльності організації);
- уникати проявів підвищеної симпатії та емоційного ставлення до окремих працівників організації;
- провести спеціальний соціально-психологічний “Тренінг сенситивності та спілкування”[36] з метою згуртування колективу.

Позитивним результатом психолого-організаційного консультування з проблеми організаційного конфлікту стало те, що головний бухгалтер відізвала свою заяву на звільнення, генеральний директор вдався до рефлексії своєї діяльності як управлінця, а колектив, в цілому підбадьорившись, оцінив зусилля керівника в напрямку позитивних змін на фірмі. Немаловажним аспектом роботи було й те, що в людей реалізувалася потреба поговорити про наболіле з професійними “слухачами”.

На нашу думку, “психологічний десант” і подальша самостійна робота керівника та членів “управлінської команди” можуть стимулювати процес особистісного залучення всіх працівників до діяльності фірми, підвищити їх лояльність до організації та задоволеність працею, стимулювати творчий потенціал, що в кінцевому підсумку забезпечить більш повне поєднання індивідуальних та організаційних цілей службовців, оптимізацію управління та соціально-психологічного клімату, що у свою чергу, буде сприяти конструктивному підходові до профілактики організаційних конфліктів та закріплення кадрів в організації.

Список використаної та рекомендованої літератури

1.Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя. - М.: Технолог. школа бизнеса, 1994.-144 с.

2. *Андреева Г.М.* Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений.- М., 1994.- 384 с.

3. *Бойко В.В., Ковалев А.Г.* Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения//Психологический журнал.- 1983.- Т.4.- №3.- С.51-60.

4. *Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.* Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука, 1983.-142с.

5. *Васильева Е.И., Соснин В.А., Степанов Е.И.* Социальные конфликты: организационные и технологические проблемы урегулирования//Прикладная психология.- 1997.-№ .-С.30-40.

6. *Войтович М.В.* Модель психологічного консультування керівників закладів освіти з проблеми конфліктів //ІІІ з'їзд Товариства психологів України “Творча спадщина Г.С.Костюка і сучасна психологія” (присвяченого 100-річчю від дня народження Г.С.Костюка), 23-25 лютого 2000 року, Київ. – С.41.

7. *Войтович М.В.* Особливості індивідуально-психологічного консультування керівників організацій з проблем управління // Актуальні проблеми психології. Т.1.: Соціальна психологія. Психологія управління. організаційна психологія. – Київ: Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2001, випуск 1. – С.115-127.

8. *Гришина Н.В.* Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов // Психология – производству и воспитанию. - Л.: Изд. ЛГУ, 1977.- С.19-24.

9. *Гришина Н.В.* Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива.- М.,1983.- С.41-56.

10. *Дарендорф Р.* Функции социального конфликта // СОЦИС, 1994. №5.

11. *Дарендорф Р..* Конфликта социального концепция//Современная западная социология: Словарь.- М.,1990.- С.77.

12.Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии//Психологический журнал.- 1980.- Т.1.- №6.- С.119-133.

13.Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000. – 238с.

14.Ершов А.А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение).-Л.,1976.

15.Ишмуратов А.Г. Конфлікт і згода. - К.: Наукова думка,1996.-190с.

16.Карамушка Л.М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти.-К., 1994.-53с.

17.Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. -К.: Міленіум, 2003. – 344с.

18.Карамушка Л.М. Модель психологічного консультування керівників освітніх закладів з проблем управління//Практична психологія в контексті культур. – К.:”Ніка –центр”, 1998. – С.125-146.

19.Карамушка Л.М. Управлінські конфлікти //Словник-довідник термінів з конфліктології.-Київ-Чернівці,1995.- С.285-286.

20.Карамушка Л.М., Войтович М.В. Особливості здійснення психолого–управлінського консультування в ситуації організаційного конфлікту//Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління: Зб. Наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України/ За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2002. – Ч.8. – С.258 – 263.

21.Карамушка Л.М., Войтович М.В. Психологічні умови попередження та розв’язання трудових спорів (конфліктів) в освітніх закладах // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. Вип.2. Конфліктологічна експертиза та посередництво в трудових конфліктах.- К.,1999.- С.35-45.

22.Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: Политиздат, 1975.

23. *Коломінський Н.Л.* Психологія педагогічного менеджменту. - К., МАУП, 1996.-176 с.
24. *Коломінський Н.Л., Бондарчук О.І.* Конфлікти та психологічна підготовка менеджерів освіти до їх прогнозування, запобігання та розв'язання // М-ли Третьої міжн. Наук.-практ. Конфер."Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика".- Т.2.- Київ-Чернівці.- 1995.- С.303-307.
25. *Ложкин Г.В.* Профилактика конфликтов в первичных трудовых коллективах.- К., 1990.-162 с
26. *Ложкин Г.В., Повякель Н.И.* Практическая психология конфликта: Учеб. пособие . – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
27. *Ложкін Г.В., Сьомін С.В., Петровська Т.В., Кисельова О.О.* Конфлікти в сумісній діяльності. К.: Сфера, 1997. –95 с.
28. *Основи психолого–управлінського консультування: Навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін ; За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – 136 с.*
29. *Паркер Г., Кропп Р.* Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.
30. *Петровская Л.А.* К вопросу о природе конфликтной компетентности//Вестник Московского университета. Сер.14.Психология.- 1997.- №4.- С.41-45.
31. *Петровская Л.А.* О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии .- М. Изд. МГУ, 1977.- С.26-143.
32. *Пірен М.І.* Конфлікти і управлінські ролі: соціально–психологічний аналіз. – К.: Вид–во УАДУ, 2000. – 200с.
33. *Пірен М.І.* Основи конфліктології.- К.,1997.- 212 с.
34. *Погорілий О.І.* Соціологічна думка ХХ століття: Навч. посібник.- К.: Либідь, 1996.- С.147-155.

35. Психогимнастика в тренинге /Под ред. *Н.Ю. Хряцовой*. – СПб: «Ювента», И.Т., 1999. – 256 с.
36. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. –М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
37. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие: – Самара: Издательский дом «БАХРАХ– М», 2002. – 672 с.
38. *Ручка А.О., Танчер В.В.* Курс історії теоретичної соціології. – К.:Либідь, 1996.- С.154-163.
39. *Скотт Дж. Г.* Конфликты, пути их преодоления . К.: Внешторгиздат, 1991.-192с.
40. *Соснин В.А.* Социально-психологический подход к исследованию конфликтов //Социальная психология: Учебн. Пособие /Отв. ред. А.Л. Журавлев. – М. – ПЭРСЭ, 2002. – С.219 – 230.
41. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста: Пер. с англ.- М.: Независимая фирма "Класс", 1997.- 160 с.
42. Управленческое консультирование / Под ред. *М.Кубра*: Пер. с англ. – 2-е изд., перераб. – Т.1.-М.: СП «Интерэксперт», 1992.– 319 с.
43. Управленческое консультирование / Под ред. *М.Кубра*: Пер. с англ. – 2-е изд., перераб. – Т.2.- М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 350 с.
44. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: Навч.-методичний посібник /За ред. *Л.М.Карамушки*.- Київ-Кіровоград, 1997.-150 с.

Розділ 7.

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 5. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1.Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології).

7.2.Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в організації (діагностичний компонент технології).

7.3.Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (корекційно-розвивальний компонент технології)

7.1.Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смісловий компонент технології)

Важливим напрямком діяльності організаційних психологів є їх участь у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату. Аналіз феномену соціально-психологічного клімату передбачає розгляд **таких основних питань:**

- *сутність соціально-психологічного клімату та його співвідношення з організаційним кліматом;*
- *вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності та поведінку менеджерів та персоналу в організації;*
- *структура соціально-психологічного клімату та чинники, які впливають на його формування;*

- *види соціально-психологічного клімату, характеристика сприятливого соціально-психологічного клімату.*

Щодо **сутності соціально-психологічного клімату**, то його можна визначити як домінуючий у конкретному колективі (групі) відносно стійкій психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії членів колективу (групи).

Слід зазначити, що поряд з поняттям “соціально-психологічний клімат”, при аналізі діяльності організації використовується також поняття “організаційний клімат”. Підтримуючи точку зору авторів, які зовсім недавно почали досліджувати цю проблему, вважаємо, що соціально-психологічний клімат слід розглядати як феномен, що притаманний малій групі, а **організаційний клімат** доцільно визначати як феномен, що утворюється у великих соціальних групах (організаціях), адже тут ми маємо справу із зовсім іншими психологічними реальностями, коли якість “безпосередність” стосунків переходить в якість “складного опосередкування” цих стосунків” [7]. Тобто, можна говорити про те, що у організації, яка складається із підрозділів, організаційний клімат не є сумою соціально-психологічних кліматів підрозділів як малих груп, а являє собою *якісне нове інтегративне соціально-психологічне утворення*. Разом з тим, зазначимо, що у цьому розділі мова буде йти саме про соціально-психологічний клімат, оскільки вивчення змісту та особливостей організаційного клімату, на наш погляд, являє собою самостійне, ще не достатньо розв’язане наукове та прикладне завдання.

Аналізуючи вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності і поведінку менеджерів та персоналу в організації, слід зазначити, що всі дослідники, які вивчали цю проблему, відзначають важливу роль соціально-психологічного клімату в забезпеченні ефективної діяльності організації, в процесі управління нею, а також в життєдіяльності кожної особистості [3; 8; 13; 16; 20; 24].

Так, стверджується, що соціально-психологічний клімат є «одним з вирішальних факторів успішної діяльності людини в усіх сферах життя

суспільства», зокрема, в контексті реалізації функції зворотного зв'язку. Підкреслюється, що значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить *міра включеності кожного індивіда в діяльність*, характер її спрямованості, ефективність [20].

Соціально-психологічний клімат також розглядають як такий соціально-психологічний феномен, який відображає *рівень комфортності існування в сумісній діяльності, у груповій взаємодії*. “Якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий “клімат”, як особливий стан соціально-психологічних умов, що склалися в групі” [1]. Зазначимо, що у цьому досить абстрактному загальному судженні, важливим є твердження про рефлексивний характер опосередкування соціально-психологічних умов, що породжуються сумісною діяльністю, міжособистісною взаємодією. Усвідомлення особистістю комфортності існування в конкретній групі, колективі пов'язано з явищем *соціальної фасилітації та інгібіції*, коли присутність інших людей у першому випадку сприяє покращенню діяльності особистості, а в другому – негативно впливає на поведінку і діяльність індивіда. На нашу думку, фасилітація та інгібіція є тими несвідомими компонентами, що входять до соціально-психологічного клімату.

Слід підкреслити, що соціально-психологічний клімат впливає не тільки на *ефективність діяльності, поведінку*, але і на *психологічне здоров'я особистості*. Це є особливо важливим для менеджера будь-якої організації, наприклад, системи освіти, оскільки соціально-психологічний клімат установи освіти (наприклад, районного відділу освіти) опосередковано, через відповідний психологічний стан її представників (завідувача, інспектора) впливає на соціально-психологічний клімат підвідомчих педагогічних колективів, а через них – на дитину, її психічне здоров'я. Так, зокрема, зазначається, що “психологічний клімат в учительській і в класі – найважливіша умова психічного здоров'я і дітей, і дорослих” [23].

Соціально-психологічний клімат також є значущим фактором, який *впливає на всі складові управлінської діяльності*: вироблення і прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, облік і контроль.

Так, аналізуючи *проблему управлінських рішень*, ряд авторів розглядають соціально-психологічний клімат як фактор здійснення цього рішення. [5]. Разом з тим, необхідно наголосити, що соціально-психологічний клімат впливає і на саме вироблення рішення прямо (коли рішення розробляється колегіально) або опосередковано.

На *етані організації діяльності* соціально-психологічний клімат має значення у таких основних аспектах: а) корекційно-регулюючому компоненті, коли керівник доводить мету і завдання до колективу та кожного виконавця; б) комунікативному компоненті, для налагодження сприятливих з точки зору мети управління міжособистісних стосунків і спілкування; в) мотиваційному компоненті, коли наявність або відсутність сприятливого соціально-психологічного клімату може бути джерелом позитивної мотивації до професійної діяльності або її зниження, а то і відсутності.

Соціально-психологічний клімат є також значущим фактором *контролюючої та порівняльно-оцінювальної* діяльності менеджера. Тут він виступає особливо відчутно як джерело соціально контролю, соціальних санкцій, відбиття громадської думки колективу тощо [11].

У цілому можна сказати, що соціально-психологічний клімат – це *частина соціально-психологічного простору організації, психологічне поле* (К.Левін), на якому розгортається діяльність кожного учасника процесу праці, “*плацдарм життєдіяльності особистості*”.

Що стосується **структури соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення**, то на прикладі діяльності освітньої організації (див. рис. 7.1.) можна сказати, що основними структурними компонентами клімату є такі складові, які відображають рівень задоволеності педагогічних працівників:

- змістом праці;

- умовами праці і побуту;
- міжособистісною взаємодією всередині колективу;
- міжособистісною взаємодією поза колективом;
- міжособистісною взаємодією з учнями;
- стилем керівництва і особистістю керівника, стосунками керівника з підлеглими.



Рис. 7.1. Основні складові соціально-психологічного клімату освітньої організації та чинники, що впливають на нього

Стосовно *основних чинників*, які можуть впливати на становлення кожного із складових компонентів клімату, то до них, відповідно, можна віднести такі:

- зміст і психологічні особливості праці;
- стан матеріальної бази;

- особистий склад колективу, міжособистісні стосунки;
- соціально-психологічні особливості людей, груп;
- міжособистісні стосунки з учнями;
- особистість керівника, стиль керівництва, взаємини керівника з підлеглими.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це, прийнято виокремлювати три основних види психологічного клімату: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю [8]. Клімат з позитивною спрямованістю називають *сприятливим, або здоровим*. Клімат з негативною спрямованістю має назву *несприятливого, або нездорового*. Клімат, спрямованість якого чітко не визначена, називається *нейтральним*.

До суттєвих характеристик сприятливого або здорового соціально-психологічного клімату, як до певної міри “ідеального” соціально-психологічного клімату, на формування якого має орієнтуватися будь-яка організація, можна віднести характеристики клімату, які наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1.

Модель сприятливого (здорового) соціально-психологічного клімату

№ № п/п	Основні параметри соціально-психологічного клімату	Основні характеристики соціально-психологічного клімату (за визначеними параметрами)
11.	Стосунки	Гуманне, з повагою ставлення до кожного члена колективу
22.	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
33.		

	Ставлення до праці	Творче, спрямованість на інноваційну діяльність
44.	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
55.	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
66.	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне, згуртованість
77.	Переважний емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний, мажорний тон
88.	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
99.	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Почуття захищеності

Зміст та особливості соціально-психологічного клімату можна діагностувати за допомогою спеціальних діагностичних методів та методик, про які піде мова у наступному підрозділі.

7.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення соціально-психологічного клімату організації (діагностичний компонент технології)

Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату, можна, на наш погляд, підрозділити на *три основні групи*:

1. Методи, які спрямовані на отримання інформації про “зовнішні” показники соціально-психологічного клімату.
2. Методи, які забезпечують отримання інформації про “внутрішні” показники клімату.
3. Методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, дають інформацію про соціально-психологічний клімат.

До **першої групи** відносяться:

- *спостереження*, спрямоване на з’ясування особливостей спілкування (частота, спрямованість, модальність);
- *експеримент*, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної та перцептивної функції спілкування, спільної діяльності (“арка” Л.І.Уманського, “підставна група” С.Аша і т. ін.), та який може поєднуватися із спостереженням [18; 24].

Друга група включає:

- *інтерв’ю*, за допомогою якого можна з’ясувати суб’єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації;
- *анкетування* членів колективу про їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (міри

задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками тощо) [10];

- *соціометрію*, спрямовану на визначення внутрішнього компоненту міжособистісної взаємодії в колективі організації, структуру міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії [12; 15];
- *референтометрію*, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості даного колективу для кожного співробітника) [12];
- методики, спрямовані на виявлення *ступеня конфліктності* в колективі [8];
- методики, спрямовані на визначення рівня *ситуативної та особистісної тривожності* [21] та ін.

Третю групу складають:

- *аналіз документів*, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);
 - *аналіз продуктів діяльності*, який дає можливість через аналіз змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату;
 - *експертна оцінка* клімату з боку керівних кадрів організації [21; 22].

Нижче детально наводиться зміст декількох методик, які за своїм змістом відносяться до *другої групи*, і які можуть бути використані організаційними психологами для вирішення конкретних завдань дослідження соціально-психологічного клімату в організації:

1. Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі – дає можливість виявити структурні складові соціально-психологічного клімату в освітніх організаціях та чинники, які впливають на нього (які детально наведено у підрозділі 7.1.). Окрім того, за

допомогою анкети можна проаналізувати пропозиції членів колективу щодо оптимізації соціально-психологічного клімату.

2.Опитувальник “Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі” – дає можливість виявити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі, а також з’ясувати “бачення” членами колективу “реальних” та “ідеальних” показників клімату

3.Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі – зорієнтована на вивчення особливостей стилю керівництва керівника освітньої організації як одного із провідних чинників, які впливають на становлення соціально-психологічного клімату.

Методика 1. Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

(Коломінський Н.Л. *Психологія педагогічного менеджменту* – К.: МАУП, 1996.– С. 165 –173).

Інструкція для учасників опитування:

Шановний учаснику опитування!

Як Ви знаєте, важливу роль у підвищенні рівня роботи школи відіграє сприятливий мікроклімат в педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його поліпшення в школах нашого району (міста), проводиться вивчення стану справ, від яких залежить характер взаємин вчителів та керівництва, вчителів між собою, вчителів та допоміжного персоналу школи.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об’єктивну інформацію у вигляді відповідей на всі запропоновані нижче питання.

Ознайомтесь, будь ласка, із змістом кожного питання анкети та підкресліть ті з можливих відповідей, які співпадають з Вашою думкою, а також допишіть, ті, яких не вистачає.

Наперед дякуємо Вам участь в опитуванні та за щирі, об’єктивні відповіді!

Текст анкети

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) ні, зовсім не задоволений/а/;
- д) важко відповісти.

2. Якщо “так”, то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;
- б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);
- в) можливість викладати, навчати з того предмету, який мені дуже подобається;
- г) усвідомлення суспільної корисної педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- е) можливість реалізувати свій творчий потенціал;
- е) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) що ще (допишіть) _____

3. Якщо “ні”, то що у Вашій діяльності перешкоджає відчуттю задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) труднощі, прикρόсті у спілкуванні з дітьми;
- б) не склалися взаємини з колегами;
- в) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);

- г) предмет який я викладаю, мені не подобається;
- д) недостатній престиж вчителя;
- є) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- е) діти мене дратують;
- ж) недостатні можливості для реалізації свого творчого потенціалу;
- з) не задовольняє заробітна плата;
- і) що ще (допишіть) _____

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

- а) так, повністю;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) не задовольняють зовсім;
- д) важко відповісти.

5. Якщо “ні”, то що саме заважає Вам бути задоволеним/ою/?(Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) багато часу витрачаю, щоб добратись до школи;
- б) в кабінеті немає потрібних ТЗН, наочних посібників;
- в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;
- г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;
- д) школа оформлена неестетично.
- і) що ще (допишіть) _____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;

- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

7. Якщо “так”, то що саме сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) взаємна повага;
- б) гуманне ставлення до Вас;
- в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;
- г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);
- д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;
- є) що ще (допишіть) _____

8. Якщо “ні”, то в чому причина Вашої незадоволеності? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) неповага до Вас як до особистості;
- б) негуманне ставлення;
- в) Вашим успіхам заздять, невдачам – радіють;
- г) коли критикують, намагаються образити, принизити;
- д) колеги заважають Вашому творчому зростанню;
- є) важко відповісти.
- е) що ще (допишіть) _____

9. Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

- а) так, повністю;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) ні, зовсім не задовольняють;

д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє?
(Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;
- б) намагання не обдурювати дітей, дотримуватись даного слова;
- в) намагання бачити хороше в їхній особистості, навчанні, поведінці, досить часте заохочення;

- г) справедливе оцінювання вчення дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів;
- є) намагання завжди прийти на допомогу;
- е) що ще (допишіть) _____

11. Якщо “ні”, то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) взаємонепорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність в учнів інтересу до вчення;
- г) невихованість дітей;
- д) діти дратують Вас, нервують;
- є) що ще (допишіть) _____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) так;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) ні, зовсім не задоволений/а/;
- д) важко відповісти.

13. Якщо “ні”, то що саме Вас задовольняє в ставленні директора?
(Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) вдається лише до примусу адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- є) не заохочує до творчого пошуку;
- е) що ще (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то вкажіть, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкування;
- в) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі починання;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- є) що ще (допишіть) _____

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

- а) так;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) ні, зовсім не задоволений;
- д) важко відповісти.

16. Якщо “ні”, то що саме негативно впливає на Ваш настрій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) вдається лише до примусу, адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- є) не заохочує до творчого пошуку;
- е) що ще (допишіть) _____

17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то вкажіть, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) компетентний, надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі починання;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- є) що ще (допишіть) _____

18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

- а) так, вважаю;
- б) скоріше “так”, ніж “ні”;
- в) скоріше “ні”, ніж “так”;
- г) ні, зовсім не вважаю так;
- д) важко відповісти.

19. Якщо “так”, то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;
- б) дисциплінований і ретельний по відношенню до керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- є) не вдаю з себе кращого з усіх.
- е) які ще (допишіть) _____

20. Якщо “ні”, то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) буваю запальним, тоді можу припустити грубощі на адресу колег, керівників;
- б) інколи можу запізнитися на роботу, або не виконати в строк доручення адміністрації;
- в) не можу терпіти зауважень адміністрації;
- г) не стриманий у стосунках з учнями;
- д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;
- є) вважаю себе кращим від інших і даю зрозуміти це;
- е) які ще (допишіть) _____

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то як часто?

- а) часто;
- б) рідко;
- в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів?

(Відмітьте цифрами 1,2,3,4,5... - відповідно до значущості).

- а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;
- б) з порушення норм поведінки, трудової дисципліни;
- в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;
- г) з невірним обраним стилем керівництва;
- д) з низьким рівнем згуртованості колективу;
- є) з чим ще (допишіть) _____

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

- а) так, впливають негативно;
- б) скоріше "так", ніж "ні";
- в) скоріше "ні", ніж "так";
- г) так, впливають позитивно;
- д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість на педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

- а) так, завжди маю можливість і виступаю;
- б) маю, але не завжди;
- в) іноді маю таку можливість і використовую її;
- г) ніколи не маю можливості висловлювати свої думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації;
- д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;
- б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;
- в) вислуховують, але не звертають уваги на пропозиції, адже рішення вже готово і ніяких змін його не припускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- є) як ще (допишіть) _____

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ перебивають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) переживаю, вважаю, що це несправедливо, про що і заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) переживаю, але відкрито не висловлюю свою образу, приймаю рішення більше не виступати;
- г) спочатку переживаю, а потім заспокоюсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- є) як ще (допишіть) _____

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу піти і шукаю роботу;
- д) важко відповісти.

29. Як хочете піти, то це буде в межах системи освіти?

- а) так;
- б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, причини. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами праці (далеко від дому, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність розмірами робітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- є) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- ж) не склалися відносини з керівником (підкреслить, з яким – директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);
- з) несприятливі стосунки з колегами;
- і) неправильний стиль керівництва колективом;
- к) немає умов для творчого зростання;
- л) немає умов для посадового просування;
- м) немає перспектив на покращення житлових умов;
- н) що ще (допишіть) _____

Увага ! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. Якою мірою перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви здійснюєте керівництво?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку “+” у відповідній клітинці).

Якості	Пов- ною мірою	Деякою мірою	Незна- чною мірою	Зовсім не вияв- ляється
а) Трудова і громадська активність членів колективу				
б) Творче ставлення до справи, намагання підвищити якість навчально-виховного процесу				
в) Товариська взаємодопомога, ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) Ціннісно-орієнтаційна єдність, значуща для всіх громадська думка				
д) Інші якості (зазначте, які саме) _____ _____ _____				

32. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо оптимізації (поліпшення) клімату _____ у _____ Вашому педагогічному колективі _____

Будь ласка, повідомте також про себе такі дані:

33. *Ваша статъ:*

а) Жін.

б) Чол.

34. *Ваш вік:*

- а) До 19
- б) 20-24
- в) 25-29
- г) 30-34
- д) 35-39
- є) 40-44
- е) 45-49
- ж) 50-54
- з) 55-59
- і) 60 і більше.

35. Ваш стаж роботи за професією:

- а) До 3 років.
- б) Від 3 до 5 років.
- в) Від 5 до 10 років.
- г) Від 10 до 15 років.
- є) Загальний стаж _____
- е) Стаж роботи в даній школі _____
- ж) Стаж роботи на даній посаді _____

36. Ваша освіта:

- а) Середня.
- б) Середня спеціальна.
- в) Незакінчена вища.
- г) Вища.

Обробка та інтерпретація результатів:

Питання анкети розроблені з врахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного

клімату та чинників, які впливають на його становлення, про які йшла мова розмова вище.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні *змістовно-символічні групи, які виявляють:*

1-3 запитання – рівень задоволеності змістом праці;

4-5 запитання – рівень задоволеності умовами праці, побуту;

6-8 запитання – рівень задоволеності стосунками з колегами;

9-11 запитання – рівень задоволеності стосунками з учнями;

12-14 запитання – рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистих якостей;

15-17 запитання – рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистих якостей;

18-20 запитання – самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу;

21-24 запитання – думки щодо конфліктів в колективі;

25-27 запитання – опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні;

28-30 запитання – рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плинність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату;

31 запитання – загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу.

32 запитання – пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі;

33-36 – інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів.

Кількість та якісний аналіз отриманих за анкетною даних дасть можливість створити *психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.*

Методика 2. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі.

(Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. -К.: Міленіум, 2003.- С.292-294.)

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу.

При заповненні, на кожній із шкал, які визначають ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої помітки:

- позначенням “Х” вкажіть наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогоднішній день;
- позначенням “0” вкажіть те місце, яке ця характеристика повинна була б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1.	Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2.	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3.	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4.	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7

5.	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6.	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7.	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8.	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9.	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10.	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11.	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12.	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13.	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14.	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15.	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по "X", так і по "O") та знайти їх співвідношення за формулою:

X

M = 0

Чим значення M ближче до 1, тим більш сприятливий мікроклімат у колективі.

Досвід використання зазначеної методики [8] свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. Загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості).

2. Оцінку "реального" та "ідеального" соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на "реальні" та "ідеальні" показники клімату).

3. Особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію на справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі питання: 1; 2; 3; 4; 7; 11; 13. Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувались такі питання: 5; 6; 8; 9; 10; 12; 14; 15. (Зазначені показники були введені додатково [8]).

Методика 3. Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі.

(Коломінський Н.Л. *Психологія педагогічного менеджменту* – К.: МАУП, 1996. – С. 165 –173).

Інструкція для учасників опитування:

Ліворуч на цьому листі Ви можете прочитати ряд суджень, які стосуються директора Вашої школи. Якою мірою співпадає з ними Ваша думка?

Щоб відповісти на це запитання, слід поставити "+" в одній з п'яти граф на правому боці листа, проти кожного з наведених суджень.

№ п/ п	Судження про особливості стилю керівництва директора школи	Повні стю спів- падає	Скорі- ше спів- падає,	Важко сказа- ти	Скорі- ше не спів- падає,	Зов- сім не спів- падає

			ніж не спів- падає		ніж спів- падає	
	Директор нашої школи:					
1.	Вимогливий до себе					
2.	Вимогливий до вчителів					
3.	Дає цінні пропозиції щодо поліпшення роботи педагогічного колективу					
4.	Перш ніж вимагати, чітко пояснює, що треба зробити і в який термін					
5.	Керуючи роботою школи, радиться з вчителями, використовує їх досвід і знання					
6.	Добре знає роботу кожного вчителя, його успіхи, невдачі					
7.	Якщо бачить, що дав невірне розпорядження, не впирається, а виправляє припущену помилку					
8.	Привітний, товариський до всіх вчителів					
9.	Коли треба “підтягнути” когось, вміло спирається на допомогу колективу					

10.	Користується повагою в колективі					
11.	У вчителя відмічає, перш за все, хороше, а не погане					
12.	Тактовний, не принижує гідність вчителя					
13.	Прощає старі образи, не пам'ятає зла					
14.	Тепло і щиро ставиться до вчителів, турбується за їхні інтереси					
15.	Показує іншим приклад педагогічної майстерності					
16.	Наполегливо домагається виконання всіх вимог і рішень					
17.	Допоможе вчителеві діловою порадою і вказівкою					
18.	Може яскраво і переконливо виступити перед вчителями					
19.	Пропагує і впроваджує у колективі досягнення педагогічної науки і передового досвіду, створює атмосферу творчого пошуку					
20.	Глибоко вникає в шкільне життя					

21.	Прислуховується до критичних зауважень і пропозицій вчителів					
22.	Уміє знаходити спільну мову з учнями, організувати їх					
23.	Ініціативний і винахідливий у роботі					
24.	Турбується за те, щоб його вимоги і розпорядження схвалювалися колективом					
25.	Дбайливо ставиться до праці і часу вчителя					
26.	Об'єктивний до всіх, не має тих, кого любить або переслідує					
27.	Витриманий, згараючи не кричить на вчителя					
28.	Рішучий, впевнений в собі					
29.	Сприяє попередженню конфліктів, згуртуванню колективу					
30.	Думає, перш за все, не про відсотки, не про показне благополуччя, а про високу якість навчання в школі, виховання					
31.	Працює з повною віддачею сил					

32.	Не нав'язує одні і ті самі методи роботи всьому колективу, а дає можливість вчителям виробити індивідуальний почерк у навчанні і вихованні					
33.	Простий з вчителем, не гордовитий					

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження треба скласти отримані бали, маючи на увазі наступні їх значення:

- повністю співпадає – + 2 бали;
- скоріше співпадає – + 1 бал;
- важко сказати – 0 балів;
- скоріше не співпадає – - 1 бал;
- зовсім не співпадає – - 2 бали.

Чим ближче отримане число до ідеального (66 балів), тим більш позитивно оцінюють підлеглі стиль керівництва керівника школи.

7.3.Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації *(корекційно-розвивальний компонент технології).*

З метою підготовки менеджерів та персоналу організацій до участі у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, організаційні психологи можуть використати розроблену автором підрозділу спеціальну

тренінгову програму “Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації”.

Орієнтовний обсяг тренінгу - 24 години (по 4 години кожна із 6 тем тренінгу).

Нижче наводиться **загальна структура тренінгу**.

"Вступ до тренінгу":

- Знайомство учасників тренінгу.
- Вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу.
- Визначення основної мети та завдань тренінгу.
- Аналіз загального дизайну тренінгу.
- Розробка правил групової роботи.

Тема 1. "Поняття про соціально-психологічний клімат та його роль в життєдіяльності організації".

1.*Метод незакінчених речень* (з наступним груповим обговоренням):
"Соціально-психологічний клімат – це...".

2.*Групова дискусія*: "Як співвідносяться між собою поняття “соціально-психологічний клімат”, “організаційний клімат”, “морально-психологічний клімат”, “моральна атмосфера”, “духовна атмосфера ?”

3.*Психологічний практикум (індивідуальна робота)*: “Яким є соціально-психологічний клімат в моєму колективі?” - Провести оцінку “реального” та “ідеального” соціально-психологічного клімату на основі методики “Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі” . (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. -К.: Міленіум, 2003.- С.292-294.)

4.*Робота в малих групах*: “Як соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності організації та самопочуття працівників?”

Рефлексія заняття.

Тема 2. “Структура соціально-психологічного клімату».

1.*Мозковий штурм*: “З яких елементів складається соціально-психологічний клімат?”

2.*Аналітична робота в парах*: “Що таке первинні та вторинні структурні елементи соціально-психологічного клімату? (Робота здійснюється на основі аналізу коротких (1-2 стор.) текстів, підібраних із публікацій про сутність соціально-психологічного клімату)”.

3. *Групова дискусія*: “Чи пов’язане ставлення до оточуючого світу та до себе самого із соціально-психологічним кліматом колективу, в якому ти працюєш?”

4.*Творче завдання з наступною презентацією (робота в малих групах)*: “Представити у вигляді схеми, малюнку структуру соціально-психологічного та організаційного клімату”.

Рефлексія заняття.

Тема 3. "Види соціально-психологічного клімату».

1.*Метод незакінчених речень (з наступним груповим обговоренням)*: «Клімат в організації може бути...».

2.*Метод мозкового штурму*: “Які основні характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату?”

3.*Психологічний практикум*: “Визначення виду соціально-психологічного клімату в колективі”. Для проведення психологічного практикуму використовується методика “Оцінка психологічного клімату в колективі”. (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. -К.: Міленіум, 2003.- С.290-292.)

4.*Аналітичне завдання (на основі роботи з психологічною літературою та результатами психологічного практикуму)*: “За якими суб’єктивними та об’єктивними показниками можна констатувати те, що соціально-психологічний клімат в колективі не є сприятливим (є нездоровим)?”

Рефлексія заняття.

Тема 4. Вплив чинників макросередовища на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

1. *Мозковий штурм*: “Які чинники макросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату?”

2. *Робота в малих групах*: “Чи впливає на соціально-психологічний клімат в колективі соціальна сфера, до якої належить організація (сфера бізнесу, виробництва, освіти тощо)?

3. *Групова дискусія*: “Як організаційний клімат організації в цілому (банку, фірми, школи тощо) може впливати на соціально-психологічний клімат конкретних підрозділів, які до неї входять?”

4. *Робота в парах*: “Чи впливає психологічна атмосфера в сім'ях працівників на соціально-психологічний клімат колективу, в якому вони працюють?”

Рефлексія заняття.

Тема 5. Роль чинників мікросередовища у формуванні соціально-психологічного клімату колективу.

1. *Мозковий штурм*: «Які фактори мікросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?»

2. *Робота в малих групах*: “Як характеристики спілкування можуть негативно впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?”. Для виконання завдання доцільно використати перелік “саботажників” спілкування (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. -К.: Міленіум, 2003.- С.313-315). Також можна використати інші літературні джерела, присвячені аналізу різних стратегій та прийомів спілкування [2; 4; 6; 9; 19; 25].

3. *Аналітичне завдання*: “Як впливає на формування соціально-психологічного клімату гомогенний або гетерогенний склад колективу?”

(Необхідно врахувати такі показники складу колективу: стать, вік, зміст і досвід професійної діяльності працівників тощо).

4.Психологічний практикум: Визначте свої індивідуально-психологічні особливості (особливості самооцінки, асертивності, локус контролю та ін.) та визначте, як вони впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, де Ви працюєте. Використаєте для цього такі методики: “Самооцінка”, “Визначення асертивності”, “Локус контролю”. (Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти /За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М.Карамушки, Т.В.Зайчикової.- К.: Міленіум, 2004.- С.213-214).

Тема 6. Психологічні умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1.Ділова гра “Початок робочого дня в організації”. (Моделюється ситуація початку трудового дня в організації, коли один із працівників запізнився на роботу. Визначаються ролі “керівника підрозділу”, “працівника, який запізнився на роботу”, ”працівників підрозділу, які спостерігають за ситуацією” тощо. Обговорюється роль стилю керівництва та стилю спілкування працівників у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату).

2.Ділова гра “Виконання термінового завдання в організації”.(Моделюється ситуація виконання термінового завдання, яке поступило від вищестоящого керівництва перед закінченням робочого дня. Визначаються ролі “керівника підрозділу”, ”працівника, який відмовляється виконувати завдання”, “працівника, який погоджується виконувати завдання”, “ байдужих колег” та ін. Обговорюється роль міжособистісних стосунків в колективі, а також відданості організації у формування соціально-психологічного клімату).

3.Заключне творче завдання (робота в малих групах): “Ідеальний соціально-психологічний клімат в моєму колективі: як цього досягнути?”

4. Презентація результатів виконання творчих завдань (на основі використання схеми навчально-рольової гри – вводяться ролі “генераторів ідей”, “опонентів”, “арбітрів” та ін.)

Рефлексія заняття.

Підведення підсумків роботи тренінгу.

Використання наведеної тренінгової програми, разом з індивідуальним психолого-управлінським консультуванням [17], може, як свідчить досвід, сприяти підготовці менеджерів та персоналу організацій до оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Анисимов О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. Новгород, 1990. – С.297.
2. Атватер И. Я вас слушаю...советы руководителю, как правильно слушать (собеседника). Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1984 – 112.с.
3. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литер», 2002 – С. 177-248.
4. Дерябо С.Д., Ясвин В.А. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – Луганск: «Глобус», 1998. – 186 с.
5. Душков Б.Д. Индустриально-педагогическая психология. – М. “Просвещение”, 1981. – С. 39.
6. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. Учебное пособие – СПб.: Питер, 2003 – С.90-102.
7. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. - К.: МАУП, 1993. –С. 106.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління. Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. –С.290-294; С.304-315.
9. Кипнис М. Тренинг коммуникации. – М.: Ось-89, 2004. – 128 с.

10. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту – К.: МАУП, 1996. – С. 165 –173.
11. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – С.89-127.
12. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности). Учебное пособие. – Мн.: Тетра-Системс, 2001. – С.127-164.
13. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: Підручник. – К., 1995. – С.271-298.
14. Максименко С.Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці: методологія, методи, програми, процедури. Навчальний посібник для вищої школи. – К.: Наукова думка. – 1998. –226 с.
15. Морено Я.Л. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе. Пер. с англ. – М.: Академический Проект, 2001. – С.140-154.
16. Никиреев Е.М. Направленность личности и методы ее исследования. Учеб. пособие. - М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – С.90-123.
17. Основи психолого-управлінського консультування. Навч. посіб./ Л.М.Карамушка, Н.Л.Коломінський, М.В.Войтович та ін., За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – С.116-131.
18. Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. – СПб.: Питер, 2001. – С.210 –225.
19. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. – М.: Экономика, 1990. –112 с.
20. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. – Л.: Наука, 1981. – С. 16-21.
21. Практическая психология. Учебник / Под ред. М.К.Тутушкиной – 2-е изд., перераб., доп. – СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 1998. – С. 121-123; С.148-187.

22.Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М.: Изд. Дом «Красная площадь», 1996. – С.242-243.

23.Ротенберг В.С., Бондаренко С.М. Мозг. Обучение. Здоровье.- М. “Просвещение”, 1981. – С. 106 – 107.

24.Уманский Л.И. Организаторские способности и их развитие: Ученые записки. – Курск, 1967. – Вып. №21 –190 с.

25.Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе: Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. – М.: Генезис, 2003. –336 с.

РОЗДІЛ 8. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» В ОРГАНІЗАЦІЯХ

8.1.Поняття про зміст, структуру та основні вияви синдрому «професійного вигорання» у менеджерів та персоналу організацій (інформаційно-смісловий компонент технології).

8.2.Методики для діагностики синдрому «професійного вигорання» в організаціях (діагностичний компонент технології).

8.3.Індивідуальна та групова програми для профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях (корекційно-розвивальний компонент технології).

8.1.Поняття про зміст, структуру та основні вияви синдрому «професійного вигорання» у менеджерів та персоналу організацій (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз змісту інформаційно-сміслового компоненту «Технології профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» передбачає розгляд таких питань:

- *розкриття сутності синдрому «професійного вигорання» та його взаємозв'язку з професійним стресом;*
- *аналіз основних підходів щодо вивчення синдрому «професійного вигорання»;*
- *розкриття структури синдрому «професійного вигорання» (основних симптомів синдрому та можливих їх виявів у менеджерів та працівників організацій);*
- *відображення міри розвитку синдрому у працівників сучасних українських організацій.*

Інтенсифікація життя, соціально-політичні та соціально-економічні зміни, які відбуваються в Україні сьогодні, висувають до працівників освітніх

організацій нові, більш складні вимоги, що безумовно впливає на психологічний стан працівників, провокує виникнення емоційного напруження, розвиток значної кількості професійних стресів. Одним із найважчих наслідків довготривалого професійного стресу є синдром «професійного вигорання».

Розкриваючи сутність синдрому «професійного вигорання» та його взаємозв'язок з професійним стресом, слід зазначити, що в найбільш загальному вигляді **синдром «професійного вигорання»** можна визначити як стресову реакцію, яка виникає внаслідок довготривалих професійних стресів середньої інтенсивності [6].

З огляду на визначення стресового процесу за Г. Сельє (тобто стадій тривоги, резистентності і виснаження), «професійне вигорання» можна вважати *третьою стадією*, для якої характерний стійкий і неконтрольований рівень збудження.

Аналіз роботи сучасних організацій показує, що більшість менеджерів та працівників організацій працюють у доволі неспокійній, емоційно напруженій атмосфері, що вимагає постійної уваги й контролю за діяльністю та взаємодією з людьми. За таких умов стрес спричинюється безліччю стресогенів, які безперервно накопичуються в різних сферах життєдіяльності. Наразі почуття контролю над тим, що відбувається, може мати вирішальне значення. Якщо менеджер або працівник реагує адекватним, адаптивним чином, він більш успішно й ефективно діє та підвищує свою функціональну активність і впевненість, у той час як дезадаптивні реакції ведуть по спіралі вниз, до "професійного вигорання". Коли вимоги (внутрішні та зовнішні) постійно переважають над ресурсами (внутрішніми й зовнішніми), у людини порушується стан рівноваги. Безперервне або прогресуюче порушення рівноваги неминуче призводить до «професійного вигорання». *«Вигорання» не просто результат стресу, а наслідок некерованого стресу* [6; 13; 17; 18; 20].

Існує сумна тенденція роботодавців і співробітників негайно покладати відповідальність за «професійне вигорання» на індивіда. Однак значна

кількість значущих компонентів стресу притаманна професії чи посаді, серед яких професія менеджера займає, на наш погляд, одне з ключових місць. «Професійне вигорання» як таке є кінцевим результатом *сукупності факторів оточення, в якому людина працює, отриманої освіти, характеристик установи й особистісних моментів.*

Отже, синдром «професійного вигорання» – один із проявів стресу, з яким стикається людина у власній професійній діяльності. Цей термін – загальна назва наслідків тривалого робочого стресу і певних видів професійної кризи. Оскільки дані сучасних досліджень унаочнили, що «професійне вигорання» можна відрізнити від інших форм стресу як концептуально, так і емпірично, виникла необхідність у систематичних наукових дослідженнях цього синдрому.

Щодо аналізу основних підходів до вивчення синдрому «професійного вигорання», то слід, насамперед, зазначити, що цей феномен став предметом спеціального аналізу відносно недавно.

Термін «професійне вигорання» введено американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергером у 1974 році [27]. Англійською мовою – «burnout». Х.Дж. Фрейденбергер ввів це поняття для характеристики психічного стану здорових людей, які інтенсивно спілкуються з клієнтами, пацієнтами, постійно перебувають в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги. Це – люди, які працюють у системі «людина – людина»: лікарі, юристи, соціальні працівники, психіатри, психологи, вчителі; менеджери тощо.

Як зазначають зарубіжні дослідники з Канади, США, Західної та Центральної Європи [21-36], а також вчені з Росії та України [8; 9; 11; 12; 18; 19], фахівці, які працюють у згаданій системі змушені постійно стикатися з негативними емоційними переживаннями своїх клієнтів (пацієнтів, вихованців), а тому мимоволі стають залученими до цих переживань, через що й зазнають підвищеного емоційного напруження. Нині синдром має навіть

спеціальний діагностичний статус у «Міжнародній класифікації хвороб – 10»: «Z73-проблеми, пов'язані з труднощами управління власним життям».

З 1974 року вийшло друком понад 2500 статей і книг, присвячених вивченню синдрому "професійного вигорання". Але переважна більшість із них – описового й епізодичного характеру. Літератури, що розкривала б науково-практичні дослідження в цій галузі, ще недостатньо. Проте дослідження синдрому триває. Думається, що певний вклад у вирішення цієї проблеми вносить і даний посібник.

Дослідження цього синдрому *розпочалося зі співробітників медичних установ та різних громадських організацій. Ф. Сторлі* – професор Школи Догляду при Університеті штату Невада – проводила дослідження цього феномену на медсестрах, які працюють у кардіології. Вона зробила висновок, що цей синдром є результатом конфронтації з реальністю, коли людський дух виснажується в боротьбі з обставинами, які важко змінити. Як наслідок розвивається професійний аутизм. Необхідна робота виконується, але емоційний внесок, який перетворює завдання в творчу форму, відсутній.

Професор психології Каліфорнійського університету *К. Маслач* деталізувала це поняття, окресливши його як синдром фізичного та емоційного виснаження, що складається з розвитку негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрати розуміння й співчуття щодо клієнтів. Доктор К. Маслач підкреслює, що "професійне вигорання" – це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а скоріше емоційне виснаження, що виникає на фоні стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням [31-33].

Нині відомі *декілька основних підходів* до вивчення синдрому "професійного вигорання".

Перший підхід розглядає "професійне вигорання" як стан фізичного, психічного і передусім емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно перевантажених ситуаціях спілкування.

"Професійне вигорання" тлумачиться тут приблизно як синдром "хронічної втоми".

Другий підхід розглядає "професійне вигорання" як двовимірну модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження та, по-друге, – з деперсоналізації, тобто погіршення ставлення до інших, а іноді й до себе.

Але найпоширенішим є *третій підхід*, запропонований американськими дослідниками К. Масlach і С. Джексон. Вони розглядають синдром "професійного вигорання" як трьохкомпонентну систему, котра складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних досягнень [33].

"Burnout" – це синдром, група симптомів, що з'являються разом. Однак усі симптоми в жодної людини не проявляються одночасно, оскільки "професійне вигорання" – процес дуже індивідуальний.

Г. Робертс класифікує вищенаведені симптоми як: 1) зміни у поведінці; 2) зміни в мисленні; 3) зміни у почуттях; 4) зміни в здоров'ї [цит. за 25; 28].

Аналіз змісту та окремих виявів синдрому показує, що **синдром "професійного вигорання"** має досить складну структуру, тобто багато симптомів, які у кожного менеджера або працівника організації можуть проявлятися по-різному, з урахуванням конкретних обставин його професійної та особистісної життєдіяльності.

Серед симптомів, що виникають першими, можна вирізнити загальне почуття втоми, вороже ставлення до роботи, загальне невизначене почуття занепокоєння, сприймання роботи як такої, що постійно ускладнюється та стає менш результативною. Менеджер або працівник може легко впадати в гнів, дратуватися і почувати себе розбитим, приділяти багато уваги деталям і бути налаштованим надзвичайно негативно до усіх подій. Гнів, що він відчуває, може призвести до розвитку підозрілості. Менеджер або працівник може думати, що організація хоче його позбутися. Цей стан може посилюватися почуттям "незалученості", особливо, якщо раніше менеджер або працівник

брав участь у всіх подіях. Окрім того, кожен, хто намагається допомогти, щось порадити, викликає роздратування.

Серйозними проявами "професійного вигорання" є *поведінкові зміни і ригідність*. Якщо людина зазвичай балакуча й нестримана, вона може стати тихою і відчуженою. Чи навпаки, людина, що зазвичай тиха й стримана, може стати дуже говіркою, вступати в бесіду будь з ким. Жертва "професійного вигорання" може стати ригідною у мисленні. Ригідний менеджер або працівник закритий до змін, оскільки це вимагає енергії й ризику, котрі є великою загрозою для вже виснаженої особистості.

Менеджер або працівник, який відчуває на собі дію синдрому "професійного вигорання", може намагатися подолати ситуацію, уникаючи співробітників, фізично і думкою дистанціюючись від них. Уникнення та дистанціювання можуть проявлятися багатьма шляхами. Наприклад, менеджер або працівник може часто бути відсутнім на роботі. Він може спілкуватися безособовими способами з колегами, може зменшувати власну залученість до контактів з ними. Працівник, в решті-решт, впадає в депресію й починає сприймати ситуацію як "безнадійну". Він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію.

Згідно з Д. Спаньол і Р. Кепьюто, "професійне вигорання" може розглядатися з погляду наявності *трьох рівнів і трьох стадій*. У індивідуума, що відчуває на собі дію "професійного вигорання" *першого ступеня*, проявляються помірні, недовгі й випадкові ознаки цього процесу. Ці ознаки і симптоми проявляються в легкій формі і виражаються в турботі про себе, наприклад, шляхом розслаблення чи організації перерв у роботі.

На *другій стадії "професійного вигорання"* симптоми проявляються регулярніше, мають більш затяжний характер і важче піддаються корекції. Звичайні способи розслаблення тут неефективні. Менеджер або працівник може почувати себе виснаженим після гарного сну і навіть після вихідних. Для турботи про себе йому необхідні додаткові зусилля.

Ознаки й симптоми *третьої стадії "професійного вигорання"* є хронічними. Можуть виникати фізичні й психологічні проблеми на кшталт виразки чи депресії. Спроби піклуватися про себе, як правило, виявляються нерезультативними, а професійна допомога може не давати швидкого полегшення. Менеджер або працівник починає брати під сумнів цінність своєї роботи, професії і життя як такого [22].

Згідно К. Маслач, прояви *"професійного вигорання"* можуть мати три стадії.

Наприклад, на *першій стадії "професійного вигорання"* індивідуум виснажений емоційно й фізично і може скаржитися на постійний головний біль, застуду тощо.

Для *другої стадії "професійного вигорання"* характерні дві сукупності симптомів. Наприклад, у менеджера або працівника може розвинутися негативне, цинічне і знеособлене ставлення до людей, з якими він працює (і до колег, і до клієнтів), чи, навпаки, у нього можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які у нього виникають до працівників чи клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, менеджер або працівник *"заглиблюється в себе"*, виконує тільки мінімальну кількість роботи і не хоче ні з ким спілкуватися. В індивідуума можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп.

Заключна стадія – повне *"професійне вигорання"* – трапляється, згідно з К. Маслач, не часто, проте виливається у повну відразу до усього на світі. Менеджер або працівник ображений на самого себе і на все людство. Життя здається йому невідвладним, він не здатен емоційно реагувати на події, не здатен зосередитися на проблемах.

На перших двох стадіях *"професійного вигорання"* індивідуум може *"відновитися"*, але, щоб повернутися до нормального життя, йому необхідно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію. К. Маслач заявляє, що людина, яка повністю *"вигоріла"*, ймовірно, не зміниться, але поспішає додати:

для того, щоб остаточно стверджувати це, необхідні додаткові дослідження [31].

Одним із найбільш *системних та комплексних підходів* до аналізу синдрому “професійного вигорання” є підхід російського вченого *В.В. Бойка*, який розробив власну класифікацію симптомів, що супроводжують різні компоненти “професійного вигорання”.

В.В. Бойко [1] так характеризує компоненти згаданого синдрому:

1. Перший компонент – “напруження” – характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликані власною професійною діяльністю.

Він знаходить вияв у таких симптомах, як:

- 1) *переживання психотравмуючих обставин* – людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі;
- 2) *незадоволеність собою* – незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як професіоналом;
- 3) *“загнаність у кут”* – відчуття безвихідності ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі;
- 4) *тривога й депресія* – розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої.

2. Другий компонент – “резистенція” – характеризується надмірним емоційним виснаженням, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою. На такому тлі будь-яке емоційне залучення до професійних справ та комунікацій викликає у людини відчуття надмірної перевтоми.

Це знаходить вияв у таких симптомах, як:

- 1) *неадекватне вибіркове емоційне реагування* – неконтрольований вплив настрою на професійні стосунки;

- 2) *емоційно-моральна дезорієнтація* – розвиток байдужості у професійних стосунках;
- 3) *розширення сфери економії емоцій* – емоційна замкненість, відчуження, бажання згорнути будь-які комунікації;
- 4) *редукція професійних обов'язків* – згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків.

3. Третій компонент – "виснаження" – характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися з робочих питань, розвитком психосоматичних порушень.

Тут виявляються такі симптоми, як:

- 1) *емоційний дефіцит* – розвиток емоційної нечуттєвості на тлі перевиснаження, мінімізація емоційного внеску у роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків;
- 2) *емоційне відчуження* – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях;
- 3) *особистісне відчуження (деперсоналізація)* – порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися при виконання професійних обов'язків, та до професійної діяльності взагалі;
- 4) *психосоматичні та психовегетативні порушення* – погіршення фізичного самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних порушень, як розлади сну, головні болі, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

Отже, за В.В. Бойко, кожен компонент синдрому складається з 4 симптомів.

Не дивлячись на деякі відмінності, всі наведені підходи до розуміння сутності та структури синдрому “професійного вигорання” мають багато спільного. Виходячи з цього, *організаційні психологи, залежно від конкретних завдань, які вони вирішують в організаціях, можуть концептуально опиратися на той чи інший підхід.*

Щодо міри розвитку синдрому “професійного вигорання” у працівників сучасних українських організацій, то аналіз досвіду роботи організацій свідчить про те, що цей синдром є досить розповсюдженим серед менеджерів та працівників організацій в силу багатьох об’єктивних чинників, які діють в організаціях сьогодні в період трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні. Окрім того, звичайно, важливу роль відіграють і суб’єктивні чинники, пов’язані з індивідуально-психологічними особливостями менеджерів та працівників.

Для того, щоб підтвердити, що синдром “професійного вигорання” дійсно є “об’єктивною реальністю” в сучасних українських організаціях, наведено дані проведеного нами *спеціального дослідження, здійсненого в освітніх організаціях*

У дослідженні взяло участь 387 педагогів з різних регіонів України. Дослідження проводилося за методикою В.В. Бойка [6] та за допомогою вибіркового інтерв’ю. Для статистичної обробки використовувалася програма SPSS [21].

Отримані в результаті дослідження дані дали можливість оцінити особливості прояву всіх компонентів "професійного вигорання" у педагогічних працівників. Проаналізуємо насамперед загальні дані, за допомогою яких нами оцінювався *рівень розвитку різних компонентів синдрому "професійного вигорання".*

Як видно з таблиці 1.1.1 домінуючим компонентом у синдромі "професійного вигорання" у педагогів є "*резистенція*", котра, на думку В.В.

Бойка, характеризується згортанням професійних обов'язків, зменшенням взаємодії з колегами та учнями, розширенням сфери економії емоцій, бажанням побути на самоті, неадекватним емоційним реагуванням тощо. Принагідно підкреслимо, що 37,5% опитаних мають високий рівень розвитку цього компоненту, в той час як лише у 13,2% опитаних виявлено високий рівень розвитку першого компоненту синдрому ("напруження"), а також у 11,6% опитаних – високий рівень розвитку третього компонента синдрому ("виснаження"). Тобто можна стверджувати, що *розвиток "професійного вигорання" у працівників освітніх організацій відбувається саме через другий компонент синдрому*. Професійна діяльність вчителя завжди містить у собі перевантажену емоціями комунікативну діяльність: спілкування з учнями, колегами, адміністрацією, батьками тощо. Все це створює для вчителя умови постійного емоційного напруження. Результати дослідження свідчать, що в таких умовах вчителі схильні реагувати згортанням комунікативної діяльності. Вчителі – для того, щоб зберегти власне емоційне здоров'я та благополуччя, – дуже часто вдаються до тактики економії емоцій, вибудовують захисні бар'єри на шляху виснажливого спілкування [18].

Таблиця 1.1.1

Рівень розвитку компонентів синдрому "професійного вигорання"

№ з/п	Компоненти синдрому «професійного вигорання»	Рівні розвитку компонентів синдрому «професійного вигорання», (у % від загальної кількості опитаних)		
		Низький	Середній	Високий
1.	Напруження	51,4	35,4	13,2
2.	Резистенція	19,1	43,4	37,5
3.	Виснаження	57,9	30,5	11,6

Такий висновок підкріплюється й даними про розвиток у вчителів окремих симптомів "професійного вигорання" (табл.1.2.). Дані, отримані в результаті дослідження, свідчать, що у педагогів у синдромі "професійного вигорання" домінують симптоми другого компоненту – резистенції. Якщо

проранжирувати симптоми "професійного вигорання" за частотою виникнення, то перше місце посідає симптом "неадекватне вибіркове емоційне реагування" (у 53,0% опитуваних він є сформованим); друге – симптом "редукція професійних обов'язків" (44,2% опитуваних); третє – симптом "розширення сфери економії емоцій" (32,6% опитуваних), четверте – симптом "переживання психотравмуючих обставин" (31,5% опитуваних); п'яте – симптом "емоційно-моральна дезорієнтація" (31,3% опитуваних).

Таблиця 1.2.

Особливості прояву симптомів "професійного вигорання"

№ з/п	Симптоми «професійного вигорання»	Кількість опитаних, у %
1.	Неадекватне вибіркове емоційне реагування (симптом другого компоненту синдрому – «резистенції»)	53,0
2.	Редукція професійних обов'язків (симптом другого компоненту синдрому – «резистенції»)	44,2
3.	Розширення сфери економії емоцій (симптом другого компоненту синдрому – «резистенції»)	32,6
4.	Переживання психотравмуючих обставин (симптом першого компоненту синдрому – «напруження»)	31,5
5.	Емоційно-моральна дезорієнтація (симптом другого компоненту синдрому – «резистенції»)	31,3
6.	Психосоматичні та психовегетативні порушення (симптом третього компоненту синдрому – «виснаження»)	28,2
7.	Тривога й депресія (симптом першого компоненту синдрому – «напруження»)	25,8
8.	Особистісне відчуження (деперсоналізація) (симптом третього компоненту синдрому – «виснаження»)	14,7
9.	Емоційний дефіцит (симптом третього компоненту синдрому – «виснаження»)	14,2

10.	Незадоволеність собою (симптом першого компоненту синдрому – «напруження»)	11,9
11.	Емоційне відчуження (симптом третього компоненту синдрому – «виснаження»)	10,9
12.	«Загнаність у кут» (симптом першого компоненту синдрому – «напруження»)	9,6

Отже, такі дані дають можливість нам розкрити сутність поведінкових реакцій педагогів при виникненні синдрому. Переважна більшість опитаних педагогів, на наш погляд, схильні до такої захисної реакції, як "економія емоцій", що позначається на стосунках з оточенням, може призводити до неадекватних емоційних реакцій, а також провокує редукцію професійних обов'язків. Встановлено також, що на вияви синдрому *“професійного вигорання”* суттєво впливають такі чинники як: *стать, сімейний статус респондентів, а також наявність та кількість дітей в сім'ї* [21].

Думається, що для реального відображення міри вираженості синдрому *“професійного вигорання”* в організаціях, доцільним є проведення організаційними психологами спеціальних прикладних досліджень в своїх організаціях, в контексті реалізації *“стабільної”* моделі діяльності психологічної служби (див. 3 розділ першої частини посібника). Це дасть можливість своєчасно розробити в організаціях спеціальні індивідуальні та групові програми профілактики та подолання синдрому, забезпечити орієнтацію діяльності організації не лише на своєчасне та ефективне виконання виробничих завдань, а і створення комфортних умов для діяльності працівників, задоволення потреб менеджерів та працівників організацій, про що йшла мова у 1 розділі першої частини посібника. Для здійснення таких досліджень організаційним психологам необхідно мати в своєму арсеналі ряд діагностичних методик, які будуть наведені у наступному підрозділі.

8.2. Методики для діагностики синдрому «професійного вигорання» в організаціях

(діагностичний компонент технології)

Аналіз проблем вивчення синдрому «професійного вигорання», проведений авторами в різних організаціях, показав, що до **основних методик**, які можуть бути використані організаційними психологами при дослідженні цієї проблеми, можна віднести такі:

- 1.Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В.Бойка.
- 2.Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова.
- 3.Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина-людина».
4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання».
5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання».

Слід відмітити, що кожна із зазначених методик дає можливість, насамперед, виявити *рівень розвитку синдрому та його окремих складових*. Не дивлячись на різне термінологічне значення понять, які використовуються науковцями, – «професійне вигорання», «емоційне вигорання», «психічне вигорання», «вигорання» та ін., всі ці поняття, на наш погляд, є синонімами, і розкривають ті чи інші аспекти «вигорання», як в професійній, так і в інших сферах життєдіяльності людини. Проаналізуємо кожен із методик більш детально.

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В.Бойка є, на наш погляд, *найбільш комплексною* і дає можливість *системно і найбільш детально* проаналізувати міру вираженості дванадцяти симптомів синдрому «вигорання», із урахуванням компонентів, до яких вони відносяться. Це такі симптоми та відповідні їм компоненти:

Перший компонент – «Напруження»:

- 1.Переживання психотравмуючих обставин;
- 2.Незадоволеність собою;

3. «Загнаність у кут»;
4. Тривога і депресія.

Другий компонент – «Резистенція»:

1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування;
2. Емоційно-моральна дезорієнтація;
3. Розширення сфери економії емоцій;
4. Редукція професійних обов'язків.

Третій компонент – «Виснаження»:

1. Емоційний дефіцит;
2. Емоційне відчуження;
3. Особистісне відчуження (деперсоналізація);
4. Психосоматичні та психовегетативні порушення.

Враховуючи якісні і кількісні показники, які підраховуються за даними методики для різних компонентів синдрому «вигорання», організаційні психологи можуть дати досить змістовну характеристику щодо проявів синдрому в особистості, а також визначити *індивідуальні та групові заходи профілактики і психокорекції*. Для якісної інтерпретації даних, за словами В.В.Бойка, можна використовувати такі питання:

- які симптоми домінують;
- якими сформованими і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- чи обумовлене «виснаження» (якщо воно виявлене) факторами професійної діяльності, що увійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;
- який симптом (які симптоми) найбільше обтяжують емоційний стан особистості;
- у яких напрямках треба впливати на виробничу обстановку, щоб знизити нервову напругу;

- які ознаки й аспекти поведінки самої особистості підлягають корекції, щоб «емоційне вигорання» не наносило збитку їй, професійній діяльності і партнерам.

Методика "Визначення психічного "вигорання" О.О. Рукавішнікова дає можливість дослідити вияви синдрому за такими основними показниками:

- психоемоційне виснаження;
- особистісне віддалення;
- професійна мотивація.

Суттєвим є те, що методика дає можливість проаналізувати вияви синдрому «вигорання» на трьох основних рівнях:

- міжособистісному;
- особистісному;
- мотиваційному.

Слід зазначити, що порівняно із попередньою, ця методика є менш складною в обробці і може бути використана для *більш оперативного вирішення професійних завдань організаційними психологами*.

Методика також дає можливість розробити певну систему психокорекційної роботи, з урахуванням того, за якими складовими найбільш «рельєфно» проявляється синдром.

Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина-людина» зорієнтована, перш за все, на дослідження тих категорій фахівців, які працюють в системі «людина-людина», і насамперед, представників таких професій, як *менеджери та педагогічні працівники*. Тому саме цю методику, на наш погляд, доцільно використовувати організаційним психологам при аналізі синдрому «вигорання» у менеджерів організацій та працівників освітніх закладів.

Слід зазначити, що методика базується на теорії синдрому «вигорання», яка розроблена К. Масlach і С. Джексон, і дає можливість визначити такі основні складові синдрому «вигорання»:

- емоційне виснаження;
- деперсоналізація;
- редукція своїх особистих досягнень.

Суттєвим є те, що методика має *два варіанти опитувальника*, які можуть бути використані окремо при дослідженні, як менеджерів, так і викладачів, вчителів.

Методика є досить компактною при використанні, порівняно із першими двома методиками – вона включає всього 22 питання, на відміну від 84 та 72 питань у двох попередніх методиках. Тому використання цієї методики є доцільним у ситуації, коли потрібно досить швидко провести опитування, зокрема, із менеджерами організацій.

На основі результатів, отриманих за допомогою опитувальника, можна також розробити *програми подолання синдрому «вигорання»*, як для окремої особистості (менеджера або працівника), так і для групи людей, які працюють в одному відділі чи організації.

Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання» дає можливість дослідити такі основні компоненти «вигорання»:

- деперсоналізацію;
- особисту задоволеність;
- емоційне виснаження.

Кожний із названих компонентів «вигорання» аналізується за трьома рівнями розвитку: низький, середній, високий.

Методика включає всього 18 питань і може бути використана для оперативного дослідження синдрому «вигорання» та розробки відповідних корекційних програм.

Методика «Дослідження синдрому «вигорання» дає можливість виявити рівні вираженості синдрому (високий, середній та низький). Її доцільно, на думку авторів, використовувати для найпростіших досліджень, які дають можливість зорієнтуватися в наявності проблеми.

Необхідно підкреслити, що при проведенні прикладних досліджень в організації *слід використовувати 2–3 методики* – для взаємоперевірки та взаємодоповнюваності отриманих даних.

Нижче наводиться повний текст описаних вище методик, які можуть бути використані в реальній роботі організаційних психологів.

Методика 1. Методика діагностики рівня «емоційного вигорання» В.В.Бойка.

(Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 161–169)

Інструкція. На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь «так» чи «ні». Візьміть до уваги: якщо у формулюваннях опитувальника згадуються партнери, то йдеться про суб'єктів Вашої професійної діяльності – пацієнтів, клієнтів, споживачів, замовників, учнів, студентів та інших осіб, з якими Ви щоденно працюєте.

Текст опитувальника

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервувати, напружуватися, хвилюватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).

5. Тепло́та у взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою.
6. Від мене, як від професіонала, мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2–3) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати колегам того, що потребує професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилась така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні надати професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує ситуація, коли щось не йде на лад у стосунках з діловим партнером.
19. Я так стомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому та напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.
21. Іноді звичні ситуації спілкування на роботі дратують мене.
22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.
24. При згадці про деяких партнерів та колег у мене псується настрій.

25. Конфлікти та суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі мені здаються дуже складними і важкими.
28. В мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все як потрібно, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюсь обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.
30. У спілкуванні на роботі я притримуюся принципу «не роби людям добра – не отримаєш зла».
31. Я з радістю розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).
33. Іноді я відчуваю, що потрібно поспівчувати партнерові, але не в змозі цього зробити.
34. Я дуже хвилююся за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаю більше уваги та турботи, ніж отримую від них вдячності.
36. При одній згадці про роботу мені стає погано: починає колоти в області серця, підвищується тиск, виникає головний біль.
37. У мене добрі (в цілому задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають розчарування, нудьгу і зневіру.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше ніж зазвичай.

- 42.Я переймаюся проблемами ділових партнерів (суб'єктів діяльності) менше, ніж зазвичай.
- 43.Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити час спілкування з друзями та знайомими.
- 44.Зазвичай я виявляю зацікавленість особистістю партнера більше, ніж того вимагає справа.
- 45.Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, в доброму настрої.
- 46.Іноді я ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
- 47.У справах зустрічаються настільки неприємні люди, що всупереч волі бажаєш їм чогось недоброго.
- 48.Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.
- 49.На роботі я постійно відчуваю психічне та фізичне перевантаження.
- 50.Успіхи в роботі надихають мене.
- 51.Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
- 52.Я втратив спокій через роботу.
- 53.Впродовж останнього року траплялися скарги на мене з боку партнерів.
- 54.Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не беру близько до серця.
- 55.Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
- 56.Я часто працюю через силу.
- 57.Раніше я був більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.
- 58.У роботі з людьми керуюся принципом: не псуй нерви, бережи здоров'я.
- 59.Іноді я йду на роботу з важким відчуттям: як все набридло, нікого б не бачити й не чути.
- 60.Після напруженого робочого дня я відчуваю, що занедужав.
- 61.Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.

- 62.Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
- 63.Якщо б мені поталанило з роботою, я був би набагато щасливішим.
- 64.Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.
- 65.Іноді я поводжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчиняли зі мною.
- 66.Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість та увагу.
- 67.Зазвичай після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.
- 68.Часто я підганяю час: швидше б закінчився робочий день.
- 69.Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.
- 70.Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
- 71.Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.
- 72.Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.
- 73.Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
- 74.Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю через певні обставини.
- 75.Моя кар'єра склалася вдало.
- 76.Я дуже нервую з приводу того, що пов'язано з роботою.
- 77.Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів би бачити й чути.
- 78.Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), нехтуючи власними інтересами.
- 79.Моя втома на роботі зазвичай мало або взагалі не відображається на спілкуванні з домашніми і друзями.
- 80.За можливості, я віддаю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
- 81.Мене часто підводять нерви в спілкуванні з людьми на роботі.

82.До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив зацікавленість, живе почуття.

83.Робота з людьми погано вплинула на мене як на фахівця – зробила знервованим, злим, притупила емоції.

84.Робота з людьми вочевидь підриває моє здоров'я.

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відповідь + або –												
№ з/п	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Відповідь + або –												
№ з/п	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Відповідь +або–												
№ з/п	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Відповідь + або –												
№ з/п	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Відповідь + або –												
№ з/п	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Відповідь + або –												
№ з/п	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Відповідь + або –												

Обробка та інтерпретація результатів

Кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тим чи іншим числом балів – зазначається в «ключі» поруч із номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, які включені в симптом, мають різне значення для визначення його складності. Максимальну оцінку – 10 балів – отримала від суддів та ознака, яка є найбільш показовою для симптому.

Відповідно до «ключа» здійснюють такі підрахунки:

- 1) визначають суму балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;
- 2) підраховують суму показників симптомів для кожного з 3-х компонентів формування «вигорання»;
- 3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» – сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень в дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує «вагу» даної ознаки симптому.

«КЛЮЧ»

Перший компонент – «Напруження»

1. Переживання психотравмуючих обставин:

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. Незадоволеність собою:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. «Загнаність у кут»:

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

4. Тривога і депресія:

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

Другий компонент – «Резистенція»

1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування:

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. Розширення сфери економії емоцій:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. Редукція професійних обов'язків:

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

Третій компонент – «Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. Емоційне відчуження:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

3. Особистісне відчуження (деперсоналізація):

+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)

4. Психосоматичні та психовегетативні порушення:

+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Інтерпретація результатів

Запропонована методика дає детальну картину синдрому «емоційного вигорання».

Насамперед, необхідно *звернути увагу на окремі симптоми*. Показник враженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:

0 – 9 балів – симптом не сформований;

10 – 15 балів – симптом знаходиться на стадії формування;

16 і більше балів – симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів є домінуючими у компоненті або у всьому синдромі «емоційного вигорання».

Методика дає можливість побачити провідні симптоми «вигорання». Суттєвим є те, до якої фази формування «емоційного вигорання» належать домінуючі симптоми і в якому компоненті їх найбільша кількість.

Подальший крок в інтерпретації результатів – *осмислення показників компонентів «вигорання» – «напруження», «резистенція» та «виснаження».*

У кожному з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак зіставлення балів, отриманих для компонентів, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різні – реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками правомірно судити тільки про те, наскільки кожний компонент сформувався, який компонент сформувався більшою або меншою мірою:

- 36 і менше балів – фаза не сформована;
- 37-60 балів – фаза на стадії формування;
- 61 і більше балів – фаза сформована.

Методика 2. Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова.

(Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануилов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. – С.357–360).

Інструкція. Вам пропонується відповісти на низку тверджень, щодо почуттів, пов'язаних з роботою. Будь ласка, прочитайте твердження і вирішіть, чи Ви колись переживали щось подібне. Якщо у Вас ніколи не виникало такого

відчуття, поставте галочку чи хрестик у бланку відповідей в колонці «ніколи» навпроти порядкового номера твердження. Якщо у Вас схоже відчуття присутє завжди, то поставте галочку чи хрестик у бланку відповідей в колонці «зазвичай», а також відповідно до відповідей «рідко» та «часто». Відповідайте якомога швидше. Намагайтесь довго не міркувати над вибором відповіді.

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

№ з/п	Питання	Зазвичай	Часто	Рідко	Ніколи
1.	Я легко дратуюсь				
2.	Думаю, що я працюю лише тому, що треба десь працювати				
3.	Мене непокоїть, що думають колеги про мою роботу				
4.	Я відчуваю, що в мене немає жодних емоційних сил заглиблюватись у чужі проблеми				
5.	Мене непокоїть безсоння				
6.	Думаю, що якби мені випала вдала нагода, я б змінив місце роботи				
7.	Я працюю з великою напругою				
8.	Моя робота приносить мені задоволення				
9.	Відчуваю, що робота з людьми виснажує мене				

10	Перекоаний, що моя робота є важливою				
11	Я втомлююся від людських проблем, з вирішенням яких стикаюся на роботі				
12	Я задоволений професією, яку обрав				
13	Некмітливiсть моїх колег чи учнів дратує мене				
14	Я емоційно стомлююся на роботі				
15	Я вважаю, що не помилився у виборі своєї професії				
16	Я почуваю себе спустошеним та розбитим наприкінці робочого дня				
17	Відчуваю, що отримую мало задоволення від досягнень на роботі				
18	Мені важко встановлювати чи підтримувати тісні контакти з колегами на роботі				
19	Для мене важливо досягнути високих результатів у роботі				
20	Коли вранці я йду на роботу, почуваю себе свіжим та відпочившим				
21	Мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, яких я доклав				

22	У мене не вистачає часу на сім'ю та особисте життя				
23	Я сповнений оптимізму щодо своєї роботи				
24	Мені подобається моя робота				
25	Я стомився весь час старатися				
26	Мене стомлює участь у дискусіях на професійні теми				
27	Мені здається, що я ізольований від моїх колег по роботі				
28	Я задоволений своїм професійним вибором так, як і на початку кар'єри				
29	Я відчуваю фізичну напругу, втому				
30	Поступово я починаю відчувати байдужість до своїх учнів				
31	Робота емоційно виснажує мене				
32	Я використовую ліки для покращення самопочуття				
33	Я цікавлюся результатами роботи моїх колег				
34	Вранці мені важко вставати з думкою, що треба йти на роботу				
35	На роботі мене непокоїть думка: скоріше б закінчився робочий день				
36	Навантаження на роботі практично нестерпне				

37	Я відчуваю радість, коли допомагаю оточенню				
38	Я відчуваю, що збайдужів до своєї роботи				
39	Трапляється, що в мене без особливої причини починають боліти голова чи шлунок				
40	Я докладаю зусиль, щоб бути толерантним до учнів				
41	Я люблю свою роботу				
42	У мене виникає відчуття, що внутрішньо я глибоко емоційно не захищений				
43	Мене дратує поведінка моїх учнів				
44	Мені легко зрозуміти ставлення оточуючих до мене				
45	Мене часто охоплює бажання все кинути і піти з робочого місця				
46	Я помічаю, що стаю все більш черствим у ставленні до людей				
47	Я відчуваю емоційну напругу				
48	Я зовсім не захоплений і не цікавлюся своєю роботою				
49	Я почуваю себе виснаженим				
50	Я думаю, що своєю працею я приношу людям користь				
51	Часом я сумніваюся у своїх здібностях				

52	Я відчуваю повну апатію до всього, що мене оточує				
53	Виконання повсякденних справ для мене – джерело задоволення				
54	Я не бачу сенсу в тому, що роблю на роботі				
55	Я відчуваю задоволення від обраної професії				
56	Хочеться «плюнути» на усе				
57	Я скаржуся на здоров'я попри відсутність чітко визначених симптомів				
58	Я задоволений своїм становищем на роботі і в суспільстві				
59	Мені сподобалася б робота, що забирає мало сил і часу				
60	Я відчуваю, що робота з людьми позначається на моєму фізичному здоров'ї				
61	У мене виникають сумніви з приводу значущості своєї роботи				
62	Я відчуваю почуття ентузіазму стосовно своєї роботи				
63	Я так стомлююся на роботі, що не в змозі виконувати свої повсякденні домашні обов'язки				
64	Вважаю себе достатньо компетентним у вирішенні проблем, що виникають на роботі				

65	Відчуваю, що можу дати дітям більше, ніж даю				
66	Мені майже доводиться примушувати себе працювати				
67	У мене є передчуття, що я можу легко впасти у відчай і занепасти духом				
68	Мені подобається віддавати роботі всі сили				
69	Я відчуваю стан внутрішньої напруги та роздратування				
70	Я став з меншим ентузіазмом ставитися до своєї роботи				
71	Вірю, що можу виконати все, що задумано				
72	У мене немає бажання глибоко занурюватися у проблеми моїх учнів				

Обробка та інтерпретація результатів

Ця методика має три шкали: психоемоційного виснаження (ПВ), особистісного віддалення (ОВ), і професійної мотивації (ПМ). Для визначення «психічного вигорання» в межах вказаних шкал використовують спеціальний «ключ»:

ПВ – 1, 5, 7, 14, 16, 17, 20, 25, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 57, 60, 63, 67, 69 (25 тверджень);

ОВ – 3, 4, 9, 10, 11, 13, 18, 21, 30, 33, 35, 40, 43, 46, 48, 51, 56, 59, 61, 66, 70, 71, 72 (24 твердження);

ПМ – 2, 6, 8, 12, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 41, 44, 50, 53, 55, 58, 62, 64, 65, 68 (23 твердження).

Кількісна оцінка психічного «вигорання» по кожній шкалі здійснюється шляхом перетворення відповідей у трибальну систему («часто» – 3 бали, «зазвичай» – 2 бали, «рідко» – 1 бал, «ніколи» – 0 балів) і сумарного підрахунку балів. Обробка здійснюється за «сирим» балом. Після цього за допомогою нормативної таблиці визначається рівень психічного «вигорання» по кожній шкалі.

ТАБЛИЦІ НОРМ

Норми для компонента «психоемоційне виснаження» (ПВ)

Вкрай низькі	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі
9 і нижче	10–20	21–39	40–49	50 і вище

Норми для компонента «особистісне віддалення» (ОВ)

Вкрай низькі	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі
9 і нижче	10–16	17–31	32–40	41 і вище

Норми для компонента «професійна мотивація» (ПМ)

Вкрай низькі	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі
7 і нижче	8–12	13–24	25–31	32 і вище

Норми для індексу психічного «вигорання» (ІПВ)

Вкрай низькі	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі
31 і нижче	32–51	52–92	92–112	113 і вище

Змістовні характеристики шкал

Психоемоційне виснаження – процес вичерпання емоційних, фізичних, енергетичних ресурсів професіонала, що працює з людьми. Виснаження проявляється у хронічній емоційній і фізичній втомі, байдужості і холодності у ставленні до людей з ознаками депресії та роздратованості.

Особистісне віддалення – специфічна форма соціальної дезадаптації професіонала, що працює з людьми. Особистісне віддалення характеризується зменшенням кількості контактів з оточенням, підвищенням роздратованості і нетерплячості в ситуаціях спілкування, негативізмом стосовно до інших.

Професійна мотивація – рівень робочої мотивації і ентузіазму щодо роботи альтруїстичного змісту. Стан емоційної сфери оцінюється таким показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм та зацікавленість у роботі, самооцінка професійної діяльності і ступеня успішності в роботі з людьми.

Нижче ми наводимо прояви ПВ на різних системних рівнях.

Життєві прояви «психічного вигорання» на системно-структурних рівнях

Шкали ПВ	Прояви «психічного вигорання» на рівнях:		
	Міжособистісному	Особистісному	Мотиваційному
ПВ	Психічне виснаження; роздратованість; агресивність; підвищена чутливість до оцінок інших.	Низька емоційна толерантність; тривожність.	Небажання йти на роботу; бажання скоріше закінчити робочий день; поява прогулів.
ОВ	Небажання контактувати з людьми; цинічне, негативне ставлення до них.	Критичне ставлення до оточуючих і некритичність в оцінці самого себе;	Зниження включеності в роботу і справи інших людей;

		значущість своєї правоти.	байдужість до своєї кар'єри.
ПМ	Незадоволеність роботою і стосунками в колективі.	Знижена самооцінка; незадоволеність собою як професіоналом; відчуття низької професійної ефективності та віддачі.	Зниження потреби в досягненнях.

Методика 3. Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина-людина»

(Практикум по психології менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.276–282)

Інструкція. Вам пропонується 22 твердження про почуття та переживання, пов'язані з роботою. Будь ласка, прочитайте уважно кожне твердження і вирішіть, чи відчуваєте Ви себе таким чином відносно Вашої роботи. Якщо у Вас не було такого почуття, у бланку відповідей позначте позицію 0 – «ніколи». Якщо у Вас було таке почуття, вкажіть, як часто Ви його відчували. Для цього навпроти питання поставте бал, що відповідає частоті переживань того чи іншого почуття.

0	1	2	3	4	5	6
ніколи	дуже рідко	рідко	іноді	часто	дуже часто	завжди

Варіант I (для менеджерів)

1. Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
2. Наприкінці робочого дня я відчуваю себе, як вичавлений лимон.
3. Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюсь вранці і мушу йти на роботу.

4. Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі та колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими, як з предметами (без теплоти та приязні до них).
6. Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх підлеглих та колег.
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
11. Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, – нецікаві люди, що скоріше втомлюють, ніж радують мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
13. У мене все більше життєвих розчарувань.
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
15. Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими з моїх підлеглих і колег.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього й усіх.
17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості та співпраці в колективі.
18. Я легко спілкуюся з людьми незалежно від їх статусу і характеру.
19. Я багато встигаю зробити.
20. Я відчуваю себе на межі можливостей.
21. Я багато чого ще зможу досягти в своєму житті.
22. Іноді підлеглі та колеги перекладають на мене тягар своїх проблем і обов'язків.

Варіант II (для вчителів та викладачів)

1. Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
2. Наприкінці робочого дня я відчуваю себе як вичавлений лимон.
3. Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюсь вранці і мушу йти на роботу.
4. Я добре розумію, що відчувають мої учні та колеги, та використовую це в інтересах справи.
5. Я спілкуюся з моїми учнями цілком формально, без зайвих емоцій, і намагаюся звести спілкування з ними до мінімуму.
6. Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
7. Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
8. Я відчуваю пригніченість і апатію.
9. Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх учнів та колег.
10. Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
11. Як правило, оточуючі мене люди багато вимагають від мене та маніпулюють мною. Вони скоріше втомлюють, ніж радують мене.
12. У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
13. У мене все більше життєвих розчарувань.
14. Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
15. Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими з моїх учнів і колег.
16. Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього й усіх.
17. Я можу легко створити атмосферу доброзичливості і співпраці при спілкуванні з моїми учнями та колегами.
18. Я легко спілкуюсь з людьми незалежно від їх статусу і характеру.
19. Я багато встигаю зробити.
20. Я відчуваю себе на межі можливостей.
21. Я багато чого ще зможу досягти в своєму житті.
22. Іноді що учні та колеги перекладають на мене тягар своїх проблем і обов'язків.

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

Номер твердження	Бали						
	0	1	2	3	4	5	6
1.							
...							
22.							

Обробка та інтерпретація результатів

Відповідно до «ключа» підраховуються суми балів по трьом субшкалам.

«КЛЮЧ»

Субшкала	Номер твердження	Сума балів (максимальна)
Емоційне виснаження	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсоналізація	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукція особистих досягнень	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

Рівень «професійного вигорання» визначається за таблицею рівнів «вигорання».

Таблиця рівнів «вигорання»

Субшкала	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Емоційне виснаження	0–16	17–26	27 і більше
Деперсоналізація	0–6	7–12	13 і більше
Редукція особистих досягнень	39 і більше	38–32	31–0

Інтерпретація даних. Згідно моделі синдрому «вигорання» американських дослідників К.Масlach і С.Джексона, «вигорання» тлумачиться як синдром емоційного виснаження, деперсоналізації і редукції особистих досягнень.

Емоційне виснаження розглядається як основна складова “професійного вигорання” та характеризується заниженим емоційним фоном, байдужістю або емоційним перенасиченням.

Деперсоналізація проявляється у деформації стосунків з іншими людьми. В одних випадках це може бути зростання залежності від інших людей, у інших випадках – зростання негативізму, цинічності установок і почуттів стосовно реципієнтів: пацієнтів, клієнтів, підлеглих тощо.

Редукція особистих досягнень полягає або в тенденції до негативного оцінювання себе, своїх професійних досягнень та успіхів, негативізмі щодо службової гідності і можливостей, або у нівелюванні особистої гідності, обмеженні своїх можливостей, обов’язків щодо інших.

Методика 4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання»

(Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. *Организации: поведение, структура, процессы.* – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С.274–275)

Інструкція. Дайте відповідь на кожне запитання, закреслюючи одне число із шкали, яка подається нижче. Відповівши на всі запитання, підрахуйте бали. Пам'ятайте, що немає правильних або неправильних відповідей.

1	2	3	4	5	6
Декілька разів на рік	Щомісяця	Декілька разів на місяць	Щотижня	Декілька разів на тиждень	Щодня

БЛАНК ДЛЯ ВІДПОВІДЕЙ

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1.	Я почав відноситися до людей жорсткіше з того часу, як почав працювати на цій роботі	1 2 3 4 5 6
2.	Я турбуюся, що ця робота робить мене більш жорстким	1 2 3 4 5 6
3.	Я фактично байдужий до того, що відбувається з деякими людьми, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
4.	Я відчуваю, що люди, які потребують моєї допомоги, вважають мене причиною деяких своїх проблем	1 2 3 4 5 6
5.	Я достатньо ефективно вирішую проблеми людей, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6

6.	Я відчуваю, що своєю працею я позитивно впливаю на життя інших людей	1 2 3 4 5 6
7.	Я відчуваю себе наповненим значною енергією	1 2 3 4 5 6
8.	Я легко створюю настрій розслаблення у людей, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
9.	Я відчуваю радість від тісного спілкування з людьми, які потребують моєї допомоги	1 2 3 4 5 6
10.	Я здійснив на цій роботі багато гідних справ	1 2 3 4 5 6
11.	Я дуже спокійно вирішую емоційні проблеми на своїй роботі	1 2 3 4 5 6
12.	Я відчуваю себе емоційно виснаженим своєю роботою	1 2 3 4 5 6
13.	Я відчуваю себе повністю стомленим після робочого дня	1 2 3 4 5 6
14.	Вранці я відчуваю себе стомленим	1 2 3 4 5 6
15.	Я конче не задоволений своєю роботою	1 2 3 4 5 6
16.	Я відчуваю, що віддаю дуже багато сил своїй роботі	1 2 3 4 5 6
17.	Безпосередня робота з людьми потребує від мене дуже великої напруги	1 2 3 4 5 6
18.	Я відчуваю, що мої нерви напружені до межі	1 2 3 4 5 6

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте середні бали по наступним позиціям, що характеризують кожен етап «вигорання».

Деперсоналізація

(п.п. 1–4)

Особиста задоволеність (п.п. 5–11) _____

Емоційне виснаження (п.п. 12–18) _____

Підрахуйте середні бали по кожному з компонентів «вигорання» та визначте рівень «вигорання» за наведеною нижче таблицею.

Рівні «вигорання»

Компоненти «вигорання»	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Деперсоналізація	1–2,99	3–4,99	5 і вище
Особиста задоволеність	5 і вище	3–4,99	1–2,99
Емоційне виснаження	1–2,99	3–4,99	5 і вище

Методика 5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання»

(Гринберг Дж. *Управление стрессом*. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – С. 352)

Інструкція. Навпроти кожного висловлювання поставте, будь ласка, 1 бал, якщо Ви згодні з твердженням, або 0 – якщо незгодні.

Текст опитувальника

1. Чи знижується ефективність Вашої роботи?
2. Чи втратили Ви частину ініціативи на роботі?
3. Чи втратили Ви інтерес до роботи?
4. Чи посилився Ваш стрес на роботі?
5. Чи відчуваєте Ви втому або зниження темпу роботи?
6. У Вас болить голова?

7. У Вас болить живіт?
8. Ви втратили вагу?
9. У Вас проблеми зі сном?
10. Ваше дихання стало уривчастим?
11. У Вас часто змінюється настрій?
12. Вас легко розгнівати?
13. Ви легко піддаєтесь фрустрації?
14. Ви стали більш підозрілим, ніж звичайно?
15. Ви відчуваєте себе більш безпорадним, ніж завжди?
16. Ви вживаєте забагато ліків, що впливають на настрій (транквілізатори, алкоголь тощо)?
17. Ви стали менш гнучким?
18. Ви стали більш критично відноситись до особистої компетентності і до компетентності інших?
19. Ви працюєте більше, а відчуваєте, що зробили менше?
20. Ви частково втратили почуття гумору?

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте, будь ласка, загальний бал «вигорання» та оцініть рівень розвитку даного синдрому за наведеною нижче таблицею. (Обробка даних запропонована авторами навчального посібника).

Рівні «вигорання»

	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
«Вигорання»	0–7	8–14	15–20

8.3. Індивідуальна та групова програми для профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях

(корекційно-розвивальний компонент технології)

1. У процесі розробки та реалізації корекційно-розвивального компоненту технології попередження та подолання синдрому “професійного вигорання” в організаціях необхідно враховувати низку наступних теоретичних положень [5], які розкривають природу професійного стресу та синдрому “професійного вигорання”.

2. Згідно цих положень, **професійний стрес** є реакцією на професійну ситуацію, котра сприймається з прикрістю та образою, що виявляється в емоційному та психічному реагуванні.

3. За своєю структурою професійний стрес є комбінацією стресора та стресової реактивності. *Стресори* – це фактори, здатні потенційно викликати стресову реакцію. *Стресова реактивність* є зміною фізіологічного стану організму (збільшення напруження м'яз, підвищення серцебиття, підвищення артеріального тиску, збільшення потовиділення, підвищення рівня холестерину в крові, соляної кислоти в шлунку тощо).

4. **Модель професійного стресу** складається з таких основних складових:

- *професійна ситуація* (яка послідовно або несподівано виводить людину із стану рівноваги);

- *сприймання професійної ситуації як стресової* (такої, яка викликає стурбованість);
- *емоційне збудження* (страх, гнів, почуття загрози, стан потрясіння тощо) як реакція на події, що примушують страждати;
- *фізіологічне збудження* (підвищення артеріального тиску, напруження м'яз, пониження ефективності імунної системи тощо);
- *наслідки* (занедужання; хвороби; зниження продуктивності праці; міжособистісні конфлікти тощо).

5. **"Професійне вигорання"** особистості є результатом хронічного професійного стресу, отже при аналізі його природи слід, насамперед, виходити із базових понять, які стосуються професійного стресу та враховувати певні специфічні особливості цього явища [18].

6. **Управління професійним стресом та синдромом "професійного вигорання"** – це можливість використання особистістю наявних важелів управління, не покладаючи їх на інших людей або обставини.

Важливою складовою комплексної моделі управління стресом є *втручання* – встановлення особистістю бар'єрів (за допомогою спеціальних прийомів) на всіх фазах розгортання стресу з метою протидії йому [5]. *Основна мета втручання* полягає в тому, щоб попередити негативні наслідки, які можуть викликати стрес-фактори. Когнітивна оцінка ситуації, вибіркове сприймання, релаксація, фізичні вправи є основними бар'єрами, які може виставити особистість на певних фазах протікання стресу.

7. На думку авторів, можна виділити **дві основні форми** спеціальних програм для профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях:

- **індивідуальні програми** – програми, які використовуються на рівні однієї особистості. Ці технології можуть реалізовуватися окремими менеджерами або працівниками організацій самостійно або за допомогою організаційних психологів;

- **групові програми** - технології, які використовуються на рівні організації. Технології такого виду можуть реалізовуватися організаційними психологами для роботи з організацією в цілому, окремими її підрозділами.

Розглянемо послідовно кожен індивідуальну та групову програми.

Індивідуальна програма профілактики та подолання синдрому “професійного вигорання” у менеджерів та персоналу організацій

Реалізація **індивідуальної програми** передбачає ряд використання менеджерами та персоналом організацій (самостійно або за допомогою організаційних психологів) системи спеціальних прийомів для *подолання та профілактики синдрому “професійного вигорання”*.

Розглянемо спочатку **прийоми, які можна використати для подолання синдрому:**

1. Подолання синдрому "професійного вигорання" полягає, насамперед, з **когнітивній оцінці ситуації** [5], яка повинна, на наш погляд, включати такі три компоненти:

- ідентифікація наявності (відсутності) стану професійного стресу (синдрому “професійного вигорання”);
- з’ясування стрес-факторів, що обумовлюють виникнення такого стану; аналіз власної стресової реактивності чи толерантності;
- визначення умов зниження впливу стрес-факторів .

2. Здійснення когнітивної оцінки ситуації передбачає здійснення *серії послідовних дій*.

Так, якщо ви відчуваєте, з вами щось негаразд (у вас спостерігається певний дискомфорт, роздратування, неприємності на роботі та в сім’ї тощо), то вам слід задуматися над тим, чи не знаходитися ви в ситуації стресу.

З цією метою, використавши *діагностичний компонент технології*, зокрема, метод самоаналізу, **навчіться розпізнавати стрес**, тобто навчитися ідентифікувати деякі сигнали, які попереджають про стрес [7]. До них належать сигнали, які відображають три основні сфери життєдіяльності людини:

а) Робота:

- Людина не виконує роботу своєчасно, не приходить на назначені зустрічі або не виконує інші зобов'язання;
- Людина припускається помилок через неуважність;
- Знижуються кількісні та якісні показники роботи;
- Людина довго вагається, приймаючи рішення;
- Затримується на роботі, але більше "одержима" роботою, ніж завжди;
- Усні або письмові доповіді мають нечіткий, незв'язний характер;
- Частіше, ніж звичайно, трапляються нещасні випадки.

б) Стосунки з колегами:

- Неадекватно сприймає гумор;
- Проявляє роздратування, недружелюбність, демонструє реакції гніву;
- Раптово почалися утруднення в спілкуванні та підтримуванні дружніх стосунків з іншими людьми;
- Висловлює незрозумілу або надмірну недовіру до колег.

в) Особистість:

- Виглядає втомленою, не здатна "розслабитися".
- Байдуже ставиться до життя; не виявляє ні до чого інтересу.
- Часто відчуває себе хворою або такою, що ось-ось захворіє.

3. Якщо Ви знайшли в собі ознаки стресу, то здійсніть подальшу *діагностичну роботу* – **виявіть основні стрес-фактори у Вашій професійній ситуації**. Це можна зробити таким чином:

- Назвіть 5 найважливіших джерел стресу (стресорів);
- Опишіть коротко Ваші реакції на них.

4. Якщо виконання цього завдання не дало Вам можливість глибоко проаналізувати основні стрес-фактори у Вашому професійному житті, то використайте складніший *діагностичний прийом*: почніть вести **"Щоденник стресових подій"** [5], збираючи інформацію за 7 компонентами щоденно:

- Стресори цього професійного дня: а)звичні стресори (які переживаються часто); б) незвичні стресори (які переживаються рідко);
- Реакції на кожен стресор, що з'явився: а)фізіологічні реакції (потовиділення, м'язове напруження, підвищення артеріального тиску тощо); б)психологічні реакції (страх, тривога, хвилювання тощо);
- Способи адаптації до стресора;
- Кращі способи адаптації;
- Прийоми релаксації, які використовувалися Вами в цей день;
- Ефективність цих прийомів релаксації;
- Відчуття, які були в цей день (фізичні; психічні) та ін..

Спробуйте вести цей щоденник протягом 3 тижнів, а після цього проаналізуйте вплив стресу на Ваше життя та Вашу реакцію на стрес за допомогою таких питань: Які стресори виникають у Вашому житті найчастіше?; Як зазвичай реагує на стресори Ваш організм?

5. Якщо ви проаналізували власну професійну ситуацію, ідентифікували, що ви знаходитесь в ситуації стресу, і на вас діє досить велика кількість стрес-факторів (для прикладу, скажемо, за даними наших досліджень, керівники освітніх організацій відчують на собі вплив понад 50 різних стрес-факторів), то **здійсніть аналіз мотивації Вашої професійної діяльності** [5], тобто **визначте основні мотиви здійснення Вами професійно діяльності**. Для цього складіть перелік усіх причин (реальних та абстрактних), які спонукають Вас виконувати цю роботу. Визначте

мотивацію, цінність та значущість своєї роботи, можливості професійної кар'єри, основні етапи її здійснення.

6. Якщо Ви зрозумієте, що ця робота для Вас *не є дуже значущою*, вона Вам не подобається та не дає можливості вирішити Ваші професійні та сімейні проблеми, а тільки створює для Вас стресогенну ситуацію, то **прийміть** **мужнє рішення – змініть роботу.**

7. Якщо ви зрозуміли, що робота для Вас є значущою, але Ви відчуваєте, що починаєте "вигорати", то прийміть на себе певні зобов'язання щодо визначення умов зниження впливу діючих стрес-факторів. Укладіть **контракт з самим собою** [5] щодо використання певних прийомів подолання стресу протягом певного часу та визначте певну систему винагород або покарань для самого себе.

8. Врахуйте при цьому, що важливу роль в управлінні стресом відіграє **локус контролю** – це ступінь контролю, яка дає можливість вам керувати подіями Вашого життя [5; 10; 15]. *Зовнішній локус контролю* свідчить, що Ви мало контролюєте своє життя (контроль поза Вами); *внутрішній локус контролю* доводить Вашу впевненість у контролі над подіями Вашого життя. Локус контролю складається протягом довгого періоду часу і не може змінитися миттєво, але усвідомлення цієї концепції відкриває перед Вами чудові можливості управління професійним стресом, збільшить почуття відповідальності за свій успіх та свої невдачі.

9. Для реалізації контракту, який ви заключили з самими собою, розробіть і далі реалізуйте власну **“Програму подолання стресу та синдрому “професійного вигорання”**. У процесі її розробки слід, на нашу думку, врахувати дані, які отримані під час ведення “Щоденника стресових подій” [5], які необхідно проаналізувати, відповідаючи на такі питання:

- *основні питання:* “Чи хочете Ви й надалі відчувати вплив виявлених Вами стрес-факторів?;” “Якщо ні, то подумайте, яких стресорів Ви можете уникнути (знижити вплив цих стресорів або повністю усунути їх дію). Яким чином?” ;

- *додаткові питання:* “Чи використовуєте Ви певні прийоми подолання стресу частіше, ніж інші?”; “Ці прийоми працюють "на Вас" чи "проти Вас"?”; “Чи існують інші прийоми подолання стресу, які Ви використовуєте рідко, але які є ефективними?”

10. При розробці індивідуальної *корекційно-розвивальної* “**Програми подолання стресу**” у процесі аналізу стрес-факторів зверніть, насамперед, увагу на те, чи мають місце у Вашій конкретній ситуації **глобальні професійні (життєві) зміни** (наприклад, реорганізація на роботі; перехід на нову посаду; зміна режиму або графіку роботи; зміна роботи дружиною (чоловіком); зміна місця проживання; хвороба близьких тощо), оскільки одна або кілька з них можуть виявитися для Вас серйозними стрес-факторами в аналізований період [5].

Спробуйте осмислити їх зміст, *сконцентруватися на умовах нейтралізації їх негативного впливу*, заручіться соціальною підтримку близьких для Вас людей. *Не посилюйте вже наявний стрес, не плануйте нові види активності*, які можуть додатково вивести Вас зі стану рівноваги, постарайтеся адаптуватися до наявного – вже й так складного – періоду Вашого життя.

11. Також визначте **повсякденні рутинні, побутові справи, а також конфлікти, пов'язані з ними**, які найчастіше виявляються стрес-факторами (наприклад, перевантаження професійними справами; необхідність взаємодії з великою кількістю людей під час роботи; несвоєчасне виконання колегами їх професійних зобов'язань; оволодіння новою технікою; перестановка або втрата речей; сімейні конфлікти тощо) [5]. *Спробуйте контролювати їх та не додавати до них нових*. Пам'ятайте, що повсякденні проблеми більш згубно діють на здоров'я, ніж глобальні життєві зміни, внаслідок їх хронічного характеру [5].

12. Якщо ви дійшли висновку, що Ви “вигоряєте”, то зробіть, на перших порах, насамперед, такі “*тактичні*” кроки [5]:

- попросіть керівництво тимчасово знизити Вам навантаження;

- не беріть роботу додому;
- не розмовляйте про справи під час обіду та у вільний час

13. Важливо також реалізувати *ряд прийомів стратегічного характеру*. Одним із таких прийомів є прийоми, які стосуються **визначення пріоритетів своєї професійної діяльності та вміння управляти своїм часом** [5]. З цією метою:

- визначте основні цілі та завдання Вашої професійної діяльності на певний період;
- визначте пріоритетність цілей та завдань;
- співвіднесіть результати їх виконання з можливостями здійснення певних етапів Вашої професійної кар'єри;
- складіть розклад виконання справ;
- делегуйте свої повноваження; доручайте завдання іншим;
- навчіться говорити "ні!";
- визначайте те, як Ви розподіляєте свій час та ін.

14. Визначте **своє розуміння успіху в професійному житті** (що для Вас означає успіх), визначте власний рівень успіху [5]. Проаналізуйте свої позитивні сторони, які сприяють досягненню Вами успіху, а також назвіть уразливі сторони, які не сприяють цьому. Опишіть стресові професійні (життєві) ситуації, в яких Ви використали свої сильні сторони. Опирайтесь на них і в цій ситуації, щоб забезпечити профілактику синдрому "професійного вигорання". *Держіться подалі від випробовувань, які вимагають від Вас відсутніх у Вас умінь та характеристик.*

15. Якщо Ви дійшли висновку, що одним зі стресорів, які обумовлюють виникнення у Вас професійного стресу та синдрому "професійного вигорання", є дуже великий обсяг роботи, то навіть якщо робота Вам дуже подобається, **спробуйте змінити свій імідж "трудоголіка"**. Щоб подолати трудоголізм, здійсніть такі прийоми [5]:

- Сконцентруйтеся на тому, що Вам подобається найбільше, та спробуйте найти способи припинити або мінімізувати виконання того, що Вам не подобається;
- Спитайте себе "Чим би я хотів займатися безкоштовно?" і потім спробуйте спрямовувати у це русло свою роботу;
- Використовуйте свій час, не дозволяйте часу використовувати Вас. Вирішіть для себе, скільки часу Ви приділятимете відтепер роботі, потім скоротіть свій робочий час до цього рівня. Використайте для цього так звані "штучні" прийоми (назначте відразу після закінчення робочого дня зустріч з другом, заплануйте відвідування басейну, похід в театр тощо);
- Залишіть вільний час у Вашому робочому розкладі;
- Оформіть своє робоче місце за своїм смаком, зробіть так, щоб воно приносило Вам задоволення. Ви заслуговуєте цього;
- Постарайтесь не забувати про приємні моменти своєї роботи: задоволення від виконаного завдання, свобода та можливість бути корисним іншим тощо;
- Надмірна захопленість роботою передбачає хороший обсяг звітності про те, як Ви працюєте;
- Визначте час для сімейних справ (поділіть з домашніми побутові турботи, виїдьте на природу тощо).

16. Розширте сфери своєї життєдіяльності. Для цього визначте ті речі, якими Ви хотіли б займатися, окрім роботи. Складіть список під назвою "Я дійсно хочу цим займатися". Перерахуйте все, чим Ви хочете займатися, в послідовності від найбільш до найменш бажаних дій. А тепер пригадайте, коли Ви останній раз займалися тим чи іншим з Вашого переліку. Створіть умови, щоб такі заняття стали для Вас реальністю.

17. Намагайтеся у своїй професійній діяльності демонструвати асертивну (впевнену) поведінку [5]. Впевненість у собі – це здатність

виражати себе та задовольняти свої власні потреби, водночас не створюючи незручностей для інших. Тому відмовляйтеся від *невпевненої поведінки* (відмова від власних потреб заради допомоги іншій людині, ігнорування власних потреб) та *агресивної поведінки* (спроби домінування або досягнення своїх цілей за рахунок інших людей).

Пам'ятайте, що самою суттю управління стресом є **впевненість у собі та своїх рішеннях**, оскільки це уможливлює успішний контроль за власним життям [5]. Якщо Ви поганої думки про себе, то Ви втратите довіру до власних рішень та переконань, а отже, Ви потрапите у тенета залежності від оточення. Якщо Ви не "йдете в ногу з самим собою", то, скоріше за все, Ви станете підлаштовуватися під поведінку тих людей, з якими Ви часто спілкуєтеся. Як же Ви зможете стверджуватися та відстоювати свої права, якщо Ви вважаєте себе недостойними цих прав?

18. Створіть групу соціальної підтримки [3; 4; 10; 26]. Соціальна підтримка – це почуття причетності, почуття того, що тебе приймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш що-небудь зробити для когось. До групи соціальної підтримки можуть ввійти Ваші друзі, члени сім'ї, з якими Ви духовно близькі і з якими Ви поділяєте свої радості, проблеми, страхи та любов. Включіть до групи соціальної підтримки і Ваших колег, затоваришуйте з ними, організуйте спільне позитивне проведення часу.

20. Потурбуйтеся про правильне харчування та комфортну ситуацію роботи. Визначте для себе збалансовану дієту. Не дозволяйте "зайвому" шуму з Вашого оточення вибивати Вас зі стану рівноваги [3; 4; 7].

Далі розглянемо **прийоми, які можна використати для профілактики синдрому “професійного вигорання”** менеджерами та працівниками організацій:

1. Оволодійте стратегією вибіркового сприймання (процесом прийняття рішення про те, на чому сконцентрувати увагу: на поганому чи хорошому) [5]. Не давайте думкам оволодівати Вами. Навчіться

усвідомлювати позитивні аспекти ситуації та знижувати (не відкидати!) значущість неприємних аспектів. З цією метою використайте такі прийоми:

- Складіть перелік ситуацій, які Вас зараз турбують, та перерахуйте їх позитивні сторони.
- Перед сном (або в інший зручний для Вас час) пригадайте все гарне та приємне, що відбулося з Вами сьогодні.

2. **Зробіть своє життя святом** (навчіться "нюхати троянди") [5]. Життя може стати святом, якщо Ви знайдете час для його святкування. Для цього:

- Сконцентруйтеся на всьому гарному, що є у Вашому житті.
- Сформууйте у себе звичку дякувати долі (радіти тому приємному, що Ви маєте).
- Якщо Ви досягли якоїсь мети, навіть маленької, дозвольте собі насолодитися успіхом її досягнення, не починайте зразу ж ставити перед собою нову мету.
- Сприймайте життя у всій повноті. Для цього докладіть свідомих зусиль, змініть звичні способи дій (наприклад, вибір різних маршрутів до місця роботи, форм проведення семінарів, нарад, звітів, взаємодії з учнями тощо).

3. Навчіться використовувати **гумор** як буфер між стресовою ситуацією та Вами [3; 5; 7]. Подивіться кінокомедію, журнал коміксів, поспілкуйтеся в групі соціальної підтримки тощо.

4. Визначте, який **тип поведінки в ситуації стресу** притаманний для Вас – тип А чи тип В [5; 10; 15; 35; 36].

Для *поведінкового типу А* характерна така сукупність особистісних характеристик, до складу якої входять виключне прагнення до змагання, агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, а також вільно виражена, але раціональна ворожість і практично завжди – прихована беззахисність. Для *поведінкового типу В* характерні протилежні характеристики: ці люди не проявляють ворожості, для них не характерний поспіх, вони не прагнуть до

змагання. Констатовано, що тип А більше пов'язаний з розвитком ішемічної хвороби серця. Окрім того, встановлено, що у жінок типу А народжуються діти, які також належать до типу А.

Тому, насамперед, з метою профілактики синдрому “професійного вигорання” важливо усвідомити, що *необхідно схвалювати поведінку типу В та ігнорувати й не стимулювати поведінку типу А*. Якщо Ви визначили, у Вашому житті переважає поведінка типу А, то намагайтеся використати **низку прийомів [5], які вам допоможуть позбутися від поведінкових патернів типу А:**

а) правила, які стосуються безпосередньо Вас:

- Визнайте, що в житті нічого немає завершеного. Ви помиляєтеся, якщо вважаєте, що зможете закінчити абсолютно все, що потрібно, вчасно й нічого не забувши.
- Якщо перед Вами стоїть яке-небудь завдання, то запитайте себе: "А чи повинен я це зробити прямо зараз і чи буде це важливо через п'ять років?"
- Зосередьтеся лише на одній справі протягом певного проміжку часу; намагайтеся не виконувати кілька справ одночасно;
- Намагайтеся зробити Ваш графік гнучким.
- Пам'ятайте, що Ваш час – дорогоцінний і що його потрібно цінувати. Якщо маєте можливість, то заплатіть іншій особі за виконання роботи, яка Вас особливо втомлює.
- Заплануйте перерви в заняттях, які втомлюють Вас через тривалість або інтенсивність. Робіть перерви до того, як відчуєте напруження та втому.
- Перед тим як щось сказати, запитайте самого себе: “Чи дійсно це наскільки важливо, що я без сумніву маю це сказати?”; “Чи хто-небудь хоче це почути?”; “Чи доречним буде моє висловлювання?” та ін.
- Пам'ятайте, що Ваші переконання істинні лише протягом деякого часу, а тому будьте відкриті для нових ідей.

- Щоразу нагадуйте собі про те, що не є важливим для Вас та про те, що Вам дійсно потрібно. (Але зауважте: якщо те, що Вам потрібно, не сприяє розвитку Вашого духу й розуму, то це – марні витрати часу).
- Регулярно намагайтеся побути на самоті.
- Вибирайте час, щоб згадати минуле та ті складності й проблеми, що Ви колись мали. ("Не весь перелік!")

б) правила, які стосуються Вашої взаємодії з іншими людьми:

- Посміхайтесь якомога більшій кількості людей для того, щоб знизити рівень ворожості;
- Дякуйте людям, якщо вони роблять Вам щось приємне.
- Зміцнюйте стосунки з друзями та знайомими, намагайтеся зробити їх більш близькими.
- Не заважайте іншим людям робити те, що Ви б зробили швидше.
- Послухайте розмову інших людей мовчки, не дозволяючи собі втручатися, підштовхувати їх яким-небудь чином.

6. З метою профілактики виникнення фази емоційного та фізичного напруження важливим є застосування *різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ*, які слід вибирати та використовувати зі врахуванням індивідуально-психологічних особливостей [5; 7].

Групова програма профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях

Груповою технологією профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" може виступати розроблений авторами розділу тренінг **"Профілактика та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях"**.

Мінімальний обсяг тренінгу складає 24 години (по 4 години кожна із 6 тем тренінгу). При цьому тренінг може проводитися у вигляді таких організаційних форм:

- а) “інтенсивного” варіанту (протягом 3 днів, по 8 годин кожен день);
- б) більш “розгорнутого варіанту” (1 заняття в тиждень по 2 години (під час перерви або після робочого дня), протягом 12 занять).

Вибір організаційної форми визначається конкретними потребами та можливостями організації. При цьому, звичайно, обсяг часу, необхідного для проведення тренінгу, звичайно, може збільшуватися, наприклад, до 36-48 годин.

Нижче наводиться **загальна структура тренінгу:**

"Вступ до тренінгу":

- Знайомство учасників тренінгу.
- Вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу.
- Визначення основної мети та завдань тренінгу.
- Аналіз загального дизайну тренінгу.
- Розробка правил групової роботи.

Тема 1. "Сутність та природа стресу. причини виникнення професійного стресу в організаціях":

- *Метод незакінчених речень:* "Сутність та природа стресу".
- *Робота в малих групах та групова дискусія:* "Професійний стрес як вид стресу та причини його виникнення в організаціях".
- *"Мозковий штурм":* "Аналіз стрес-факторів, які обумовлюють виникнення професійного стресу в конкретній організації".

Тема 2. "Синдром "професійного вигорання" менеджерів та персоналу організацій":

- *Навчально-рольова гра:* "Професійно “вигорівший” менеджер та працівник організації: основні характеристики та особливості взаємодії з колегами та адміністрацією".

- *Міні-лекція:* "Особливості вияву синдрому "професійного вигорання" у жінок та чоловіків".
- *Групова дискусія:* "Взаємозв'язок синдрому "професійного вигорання" та професійної кар'єри менеджерів та персоналу в організаціях".

Тема 3. "Зміст та структура технології профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях":

- *Міні-лекція:* "Технологія профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" в організаціях: індивідуальна та групова форми".
- *Групова дискусія:* "Професійне вигорання менеджер (працівник): неминучість чи лише ймовірність? Аналіз факторів та умов, врахування яких може сприяти профілактиці та подоланню синдрому "професійного вигорання".

Тема 4. "Подолання синдрому "професійного вигорання" у менеджерів та працівників організацій: індивідуальна технологія":

- *Міні-лекція:* "Сутність індивідуальної технології подолання синдрому "професійного вигорання" менеджерів та працівників організацій".
- *Аналітичний практикум:* "Розпізнавання стресу, визначення основних стрес-факторів".
- *Психологічний практикум з елементами групової дискусії:* "Використання власних психологічних ресурсів для подолання синдрому "професійного вигорання":
 - аналіз мотивів та значущості обраної професійної діяльності та прийняття рішення про її продовження або зміну;
 - визначення критеріїв успіху в професійній діяльності та можливості здійснення професійної кар'єри;

- оволодіння прийомами здійснення внутрішнього локус контролю, реалізації рішучої поведінки;
- оволодіння умінням управляти своїм часом;
- зміна, в разі необхідності, іміджу "трудоголіка";
- реалізація впевненої (асертивної) поведінки;
- створення мережі соціальної підтримки тощо.

Тема 5. "Профілактика синдрому "професійного вигорання" у менеджерів та працівників організацій: індивідуальна технологія":

- *Міні-лекція:* Сутність технології профілактики синдрому "професійного вигорання" у менеджерів та працівників організацій;
- *Психологічний практикум з елементами групової дискусії:* "Використання власних психологічних ресурсів для подолання синдрому "професійного вигорання":
 - оволодіння прийомами вибіркового сприймання ситуації (уміння бачити в ситуації не лише негативні, а й позитивні моменти; уміння радіти життю та дякувати долі за те, що маєш; уміння ставитися з гумором до подій тощо);
 - оволодіння прийомами підвищення самооцінки та подолання тривожності;
 - оволодіння прийомами релаксації, аутогенного тренування, розробки індивідуальної програми фізичних вправ тощо.

Тема 6. "Гендерні аспекти технології профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" у вчителів":

- *Групова дискусія:* "Чи доцільно говорити про "жіночий" та "чоловічий варіанти" програми профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання"?"
- *Мозковий штурм:* "Що слід враховувати жінкам та чоловікам при розробці власної програми профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання"?"

- *Групова дискусія:* "Гендерна толерантність та гендерне партнерство як умова та наслідок профілактики та подолання синдрому "професійного вигорання" та здійснення успішної кар'єри жінок та чоловіків в організаціях".

Рефлексія заняття.

Підведення підсумків роботи тренінгу.

В цілому можна сказати, що досвід використання “Технології профілактики та подолання синдрому “професійного вигорання” в організаціях” показав доцільність її використання для підвищення ефективності діяльності сучасних організацій та забезпечення психічного здоров'я працівників.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Бойко В.В.* Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. – М.: Информ. Издат. Дом Филин, 1996. – С. 210.
2. *Бююль А., Цёфель П.* SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем. /Ахим Бююль, Петер Цефель – СПб.: ООО "ДиаСофтЮП", 2002. – 608 с.
3. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С.238-275.
4. *Гинзбург М.* Стрессменеджмент // Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг: Сост. Л.Кроль, Е Пруткова. – М: Независимая фирма "Класс", 2001. – С.154-170.
5. *Гринберг Дж.* Управление стрессом. – СПб: Питер, 2002. – 496 с.
6. *Гремлинг С., Ауэрбах С.* Практикум по управлению стрессом. – СПб.: Питер, 2002. – 240 с.
7. *Джозуэлл Л.* Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов. – СПб : Питер, 2001. – С. 429-442.

8. *Ложкин Г., Выдай А.* Психологическое «выгорание» лидера // Персонал. – 1999. – № 6. – С.36 – 43.
9. *Малец Л.* Внимание "выгорание" // Персонал. – 2000. – № 2. – С.99 – 102.
10. *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб: Питер, 2000. – С.366-388.
11. *Орел В.Е.* Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии // Проблемы общей и организационной психологии. – Ярославль, 1999. – С.76 – 97.
12. *Орел В.Е.* Феномен "выгорания" в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психологический журнал. – 2001. – Том 22. – № 1. – С.90 – 101.
13. *Паньковець В.Л.* Проблема професійного стресу менеджерів освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Ч. 9. – С.126-129.
14. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 276.
15. Психология здоровья: Учебник для вузов/ Под ред. Г.С.Никифорова. – СПб: Питер, 2003. – С.548-572.
16. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – С. 161-169.
17. *Реан А.А., Баранов А.А.* Факторы стрессоустойчивости учителей // Вопросы психологии. – 1997. – № 1. – С. 45 – 54.
18. Синдром “професійного вигорання” та професійна кар’єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для студ. вищ. навч.

закл. та слухачів ін-тів післядиплом освіти / За наук. ред. *С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки, Т.В.Зайчикової*. - К.: Міленіум, 2004.- 264 с.

19. *Форманюк Т.В.* Синдром "емоционального сгорания" как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологи. – 1994. – № 6. – С.57-64.
20. *Юр'єва Л.М., Куц І.П., Семеніхіна В.Є., Юр'єв А.Є.* Проблема емоційного "вигорання" лікарів – психіатрів // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Частина 2, 2001. – С. 156 – 158.
21. *Ajdukovic D., Ajdukovic M.*(2000) Mental health and care of helpers. Society for Psychological Assistance. Zagreb, pp. 27-129.
22. *Aveline, M.* (1998). Occupational stress and performance in mental health workers. *Current Opinion in Psychiatry*, 8, pp. 73-75.
23. *Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W.B* (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An internet study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15, 245-260.
24. *Boer, E.B. de, Bakker, A.B., Syroit, S., & Schaufeli, W.B.* (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
25. *Burke, R. J. & Richardsen, A. M.* (1998). Stress, burn-out and health. In *Handbook of Stress, Medicine and Health* (ed. C. Cooper), London: CRC Press, pp. 101-117.
26. *Deelstra, J. T., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Stroebe, W., Zijlstra, F. & Van Doornen, L.* (2003). Receiving social support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88, 324-331.
27. *Freudenberger, H. J.* (1974) Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-166.

28. *Greenberg J., Robert A. Baron.*(1997). Behavior in organizations understanding and managing the human side of work. Prentice-Hall, Inc., USA, pp.230-243.
29. *Kahill, S.*(1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29, pp.284-297.
30. *Le Blanc, P.& Schaufeli, W.B.* (2003). Burnout among oncology care providers: Radiation assistants, physicians and nurses. In M.F. Dollard, A.H. Winefield & H.R. Winefield (Eds.). *Occupational stress in the service professions* (pp. 143-167). London: Taylor & Francis.
31. *Maslach C., Leiter M.P.* (1997). The truth about burnout: How organization cause personal stress and what do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
32. *Maslach C.,Goldberg J.* (1998) Prevention of burnout: New perspectives // *Applied and Preventive Psychology*,. V. 7, pp. 63-74.
33. *Maslach, C. & Jackson, S. E.* (1986) *The Maslach Burn-Out Inventory Manual* (2nd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
34. *Salanova, M., Peiró, J.M & Schaufeli, W.B.* (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands Control Model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11, 1-25.
35. *Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A.B.* (2002) The measurement of engagement and burnout and A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
36. *Vlasta V.V.*(2002) Coping with occupational stress// *Mental health care of helpers*. Zagreb, p.p.41-44.

Розділ 9.

ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 9.1. *Психологічні особливості підприємницької діяльності (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 9.2. *Система діагностичних методик для вивчення психологічних особливостей підприємницької діяльності (діагностичний компонент технології).*
- 9.3. *Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності (корекційно-розвивальний компонент технології).*

9.1. Психологічні особливості підприємницької діяльності (інформаційно-смісловий компонент технології)

Аналіз психологічних аспектів підприємницької діяльності передбачає розгляд таких питань:

- *актуальність дослідження проблеми;*
- *зміст феномену “підприємництво” та основних історичних етапів його розвитку;*
- *розуміння підприємництва як типу поведінки та як виду підприємницької діяльності;*
- *сутність та основні функції підприємницької діяльності;*
- *значення особистісного потенціалу підприємницької діяльності;*
- *психологічні особливості діяльності вітчизняних підприємців та їх потреба в психологічній підтримці.*

Що стосується актуальності дослідження, то слід зазначити, що протягом останнього десятиріччя, починаючи з моменту одержання Україною

державної самостійності, на її території інтенсивно відбуваються процеси відродження підприємницької діяльності. Підприємницька діяльність поступово стає природною складовою української економіки, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів господарювання.

Успіх у здійсненні підприємницької діяльності залежить від багатьох чинників. Однією з неодмінних умов досягнення високої результативності є отримання необхідних знань, уявлень про форми, принципи та сфери підприємницької діяльності. Але окрім *знань у сфері економіки, фінансів, менеджменту, права та інших соціально-економічних наук*, що допомагають підприємливим особистостям заснувати, організувати та вести господарську діяльність, для успішного здійснення професійної підприємницької діяльності, для глибинного розуміння сутності економічних процесів необхідні й *психологічні знання*. Адже, як вже раніше зазначалось авторами цього розділу [9; 14], моделі розроблені в рамках економічних теорій, стають недостатньо адекватними для вирішення багатьох економічних проблем. Причиною цього є постійна дія так званого “людського фактору”. Це обумовило появу нового, самостійного напрямку в економічній психології – *психології підприємницької діяльності*. Тому важливим завданням організаційних та економічних психологів є *надання психологічної допомоги діючим суб’єктам підприємницької діяльності (підприємцям)*, що передбачає оволодіння ними відповідними психотехнологіями.

Аналізуючи зміст феномену “підприємництво” та основні історичні етапи його розвитку, слід, насамперед, зазначити, що в сучасній науці відсутня єдність в розумінні цього явища. Загальноприйнятої теорії підприємництва поки що не створено, хоча потреба в такій теорії вже давно стала нагальною. Основними *причинами* цього є те, що:

- підприємництво – порівняно новий феномен;
- це явище, що постійно розвивається, тому воно змінюється навіть в своїх змістовних характеристиках та має глибоку специфіку в різних історичних, економічних та соціокультурних умовах;

- це складне багатоаспектне явище, в якому тісно перетинаються економічні, соціальні та психологічні сторони [20].

Окрім того, одна з труднощів визначення поняття “підприємництво” полягає також в тому це слово є одночасно загальноживаним (побутовим) поняттям і науковим терміном.

Так, наприклад, у тлумачному словнику слово “*підприємництво*” розкривається як діяльність, що пов’язана зі створенням, підтримкою та розвитком підприємства, “справи”, а також з виробництвом товарів та послуг [22]. У свою чергу, *підприємливість* розглядається як характеристика активної діяльності людини, яка означає, що людина регулярно та успішно досягає своєї мети завдяки винахідливості, кмітливості, вмінню здійснити щось в потрібний момент [22]. Отже, навіть уже в широкому розумінні поняття “підприємництво” та “підприємливість” має певний психологічний зміст. Ефективна підприємницька діяльність вимагає наявності у її суб’єкта певних психологічних якостей, ідентифікація та розвиток яких є, на нашу думку, є одним із завдань психології підприємницької діяльності.

Більш глибокому розумінню сутності підприємництва як наукового явища може сприяти *аналіз основних історичних етапів* вивчення цього феномену.

У зв’язку з цим, зазначимо, що процес розвитку теоретичних основ підприємництва формувався в результаті трьох «хвиль» наукового аналізу підприємництва [3; 6; 8; 16; 17; 20; 26].

Перша «хвиля» була пов’язана з концентрацією уваги на явищі підприємницького ризику і виникла ще в XVII ст. Вперше поняття “підприємець” (фр. – *entrepreneur* - посередник) у науковий обіг ввів англійський економіст *Р.Кантільйон*. Він уперше висунув положення про ризику в якості основної функціональної характеристики підприємництва. Економіст-теоретик вважав, що підприємець - це будь-який індивід, що володіє передбаченням і бажанням прийняти на себе ризик, спрямований у

майбутнє, чії дії характеризуються надією одержати прибуток і, водночас, готовністю до втрат.

Ж.-Б. Сей мав особистий досвід у сфері бізнесу і тому відрізнявся образним сприйняттям підприємництва, чого були позбавлені інші класичні економісти. Ж.-Б. Сей говорить про підприємця як про особу, «яка береться за свій рахунок і ризик і на свою користь зробити який-небудь продукт» [5]. Згідно Ж.-Б. Сею, *підприємець* - це людина, яка організує інших людей у рамках виробничої одиниці. Він поставив підприємця в центр процесу виробництва і теорії розподілу, що вплинуло на багатьох теоретиків-економістів.

А. Сміт характеризував підприємця як власника (тобто людину, що самостійно планує, організовує те чи інше виробництво і розпоряджається його результатами). Власник йде на ризик, що спонукається мотивом одержання прибутку.

Друга «хвиля» пов'язана з виділенням факту інноваційності як найважливішої відмінної риси підприємництва. Основоположником цього напрямку є один з найбільших представників світової економічної думки американець *Й. Шумпетер* [25].

Вивчаючи закономірності суспільного прогресу, Й. Шумпетер робить висновок, що рушійною силою економічного розвитку є підприємець, діяльність якого «полягає у створенні і втіленні нових комбінацій». Нові комбінації можуть вивести економічну систему на новий рівень рівноваги, а їх безпосереднім результатом може бути: виготовлення нового, дотепер невідомого споживачу блага; відкриття нових технологій і нових способів комерційного застосування товару; освоєння нових ринків збуту; відкриття нових джерел сировини; проведення реорганізації виробництва (підриви монополії) тощо.

Підхід Й. Шумпетера до визначення *підприємця* як суб'єкта, що здійснює нові комбінації, означає неможливість тривалий час залишатися таким. З моменту масового впровадження нової комбінації у виробництво особа, яка

вперше її застосувала, втрачає можливість називатися підприємцем. Таким чином, не існує окремого класу підприємців. Крім того, підприємець, за Й. Шумпетером, не є власником [5].

Погляд на підприємця як на новатора, вперше запропонований Й.Шумпетером, став своєрідним фундаментом теорії підприємництва.

Поява *третьої «хвилі»* розвитку теорії підприємництва пов'язана з теоретичними розробками нео-австрійської школи економічного аналізу, найбільш видатними представниками якої були *Л. фон Мезес* і *Ф. Хайєк*. Ця «хвиля» відрізняється зосередженням уваги на особливих особистісних якостях підприємця (здатність реагувати на зміни економічної ситуації, самостійність у виборі і прийнятті управлінських рішень) і на ролі підприємця як регулюючого початку в ринковій економічній системі, тобто підприємництво забезпечує рух ринків до стану рівноваги [26].

Суб'єкт господарювання, за *Л. фон Мезесом*, діє в стані невизначеності, його уявлення про ситуацію на ринку недосконалі, а в основі прибутку лежить чисто спекулятивний процес. Однак у масштабах всієї економіки прибутки і збитки взаємно погашаються, і встановлюється рівновага.

На думку *Ф. Хайєка*, підприємництво – це скоріше характеристика поведінки людини, а не особлива форма поведінки людини. Мета такої поведінки – пошук і дослідження нових економічних можливостей.

Значний внесок у розвиток теорії підприємництва зробили представники австро-німецької школи (*М. Вебер, В. Зомбарт*).

Так, для *М. Вебера* підприємницька діяльність є втілення раціональності в широкому значенні слова (ефективність, максимум віддачі від вкладених коштів, вибір найкоротшого шляху до обраної мети й ін.).

В. Зомбарт, розглядаючи мету діяльності підприємця, виділяє як головну мету - це сприяння росту і процвітання власної справи. Окрім того, він говорить про збільшення прибутку, яка розглядається як друга мета, яка підлегла головній і яка необхідна як умова досягнення процвітання своєї фірми. Аналізуючи особисті якості підприємця, *В. Зомбарт* дійшов висновку

про необхідність поєднання в ньому властивостей “завойовника”, “організатора”, “торговця”.

Таким чином, в широкому розумінні *підприємництво* слід, на наш погляд, розглядати як складний соціально-економічний та соціально-психологічний феномен, специфіка якого визначається історичними та економічними особливостями розвитку підприємницького середовища та своєрідністю психології особистості як основного суб’єкта підприємницької активності.

Що стосується **розуміння підприємництва як типу поведінки та діяльності особистості**, то слід зазначити, що саме такі два підходи існують сьогодні в сучасній науковій літературі щодо розуміння сутності цього феномену.

Перший підхід розглядає підприємництво як особливий тип поведінки – *підприємництво як поведінка* [3; 8; 16; 25; 26]. Під підприємницькою поведінкою розуміється ланцюг послідовно здійснюваних вчинків, які спрямовані на отримання суб’єктивних переваг від різниці між докладеними зусиллями та отриманим результатом в процесі придбання, зберігання матеріальних та духовних цінностей [26].

Пачковський Ю.Ф., розглядаючи *підприємництво як особливий тип поведінки*, виділяє наступні її складові:

- особлива чутливість до змін і прагнення щось змінити у своєму житті (*елемент ініціативи*);
- взяття на себе відповідальності за можливі невдачі і поразки, готовність ризикувати (*елемент ризику*);
- сприяння реалізації і використанню нових технологічних можливостей шляхом впровадження у життя винаходів та інновацій; організація або реорганізація соціально-економічних механізмів з тим, щоб з вигодою використати наявні ресурси і конкретну ситуацію (*елемент новаторства*);
- самостійність суджень при прийнятті важливих рішень (*елемент свободи*);

- спрямованість на діяльне перетворення навколишнього світу, побудову нових відносин; вміння випереджувати події і вести конкурентну боротьбу (*елемент активності*) [16].

На нашу думку, вказані елементи можна розглядати як *специфічні ознаки підприємництва як певного типу поведінки*.

У рамках *другого підходу* підприємництво розглядається як особливий вид людської діяльності – ***підприємництво як діяльність*** [3; 4; 8; 10; 16; 20; 26]. З позицій цього підходу підприємницька діяльність розглядається в порівнянні з іншими видами професійної діяльності. При цьому аналізуються їх спільні ознаки, а також ознаки, специфічні для цього виду діяльності. Як і будь-яка діяльність людини, суб'єкта соціальної взаємодії, підприємницька діяльність має певну психологічну структуру. Нагадаємо, що в структура будь-якої діяльності включає такі елементи: *мету, засоби, результат та процес* [13].

Відповідно, можна говорити про те, що *психологічна структура підприємницької діяльності* може включати в себе *системи*:

- потреб;
- мотивів;
- цілей;
- предметів;
- засобів досягнення цілей;
- дій;
- результатів [4].

Базуючись на теоретико-методологічних та методичних основах даного навчального посібника, доцільно, на наш погляд, говорити про *підприємництво як діяльність*. Адже професійні зусилля організаційних психологів спрямовані на надання психологічної допомоги засновникам та власникам підприємств (організацій) – підприємцям, для яких підприємництво – це специфічна діяльність.

Що стосується більш детального аналізу змісту та основних функцій підприємницької діяльності, то слід, насамперед, ще раз уточнити зміст таких понять як “підприємництво”, “підприємницька діяльність” та “підприємці”. Співвідношення даних феноменів може, на наш погляд, виглядати таким чином.

Підприємництво – це вид діяльності, тому доцільним є використання поняття “підприємницька діяльність”.

Підприємницька діяльність – самостійна, здійснювана за власною ініціативою, на власний ризик, систематична діяльність, яка спрямована на виробництво товарів, надання послуг та ін. з метою отримання прибутку.

Підприємці – це особи, які здійснюють підприємницьку діяльність, виступають суб’єктами цієї діяльності.

Сутність підприємницької діяльності більш глибоко розкривається через її **основні функції**:

- *інноваційну* (творчу) – полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, у здійсненні техніко-економічних, наукових розробок, проектів, що пов’язані з господарським ризиком;
- *ресурсну* – передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів;
- *організаційну* – полягає у безпосередній організації виробництва, збуту, реклами, тощо; зводиться до поєднання ресурсів в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх виконанням;
- *стимулюючу (мотиваційну)* - зводиться до формування стимулюючого (мотиваційного) механізму ефективного використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління і організації виробництва, а також до максимального задоволення потреб споживача [6].

Що стосується значення особистісного потенціалу підприємницької діяльності, то слід, насамперед, зазначити, що передумовами розвитку

підприємницької діяльності є **об'єктивні умови** в суспільстві та **суб'єктивні чинники**, тобто якості особистості, які сприяють ефективному виконанню підприємницької діяльності.

Виходячи із значення суб'єктивних факторів у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності, можна зробити висновок про те, що одними із *головних завдань психології підприємницької діяльності* є *аналіз особистісного потенціалу підприємницької діяльності*. Під **особистісним потенціалом підприємницької діяльності** слід розуміти сукупність психологічних характеристик особистості, які обумовлюють успішність даної діяльності.

Аналіз літератури з цієї проблематики свідчить про недостатню розробку досліджень, спрямованих на вивчення особистісних якостей українських підприємців, їх типології. У зв'язку з цим актуальними для українських психологів є *створення психологічного профілю успішного сучасного вітчизняного підприємця*, розробка типології підприємців тощо.

Щодо зарубіжних досліджень з цієї проблеми, то узагальнений портрет зарубіжного підприємця представлений в роботах *А.І. Агеєва* [1; 2]. Він включає в себе переважно універсальні психологічні характеристики: (інтелектуальні, комунікативні, вольові якості), а також деякі ділові якості, впливаючи на результати бізнесу в цілому або на його окремі складові (див. табл. 9.1.).

Таблиця 9.1.

Особистісний профіль підприємця
(за А.І. Агеєвим)

Якості	Прояви якостей
<i>Пошук можливостей і ініціативність</i>	а) бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості; б) діє до того, як його змусять діяти обставини;

<i>Завзятість і наполегливість</i>	а) готовий до неодноразових зусиль, щоб подолати перешкоду; б) змінює стратегії, щоб досягнути мети;
<i>Готовність до ризику</i>	а) віддає перевагу ситуаціям "виклику" або помірному ризику; б) віддає перевагу діям, щоб зменшити ризик або контролювати результат;
<i>Орієнтація на ефективність</i>	а) знаходить шляхи робити речі краще, дешевше, швидше; б) прагне досягати досконалості, покращувати стандарти ефективності;
<i>Залучення до робочих дій, контактів</i>	а) приймає на себе відповідальність та йде на особисті жертви заради виконання роботи; б) береться за справу разом з працівниками або замість них;
<i>Цілеспрямованість</i>	а) ясно висловлює цілі, має довгострокове бачення; б) постійно ставить і корегує короткотермінові завдання;
<i>Прагнення бути інформованим</i>	а) особисто збирає інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів; б) використовує особисті і ділові контакти для своєї інформованості;
<i>Систематичне планування і спостереження</i>	а) планує, розбиваючи основні завдання на підзавдання; б) розробляє або використовує процедури спостереження за виконанням робіт;
<i>Здатність переконувати і встановлювати зв'язки</i>	а) використовує обережні стратегії для впливу і переконання людей; б) використовує ділові і особисті контакти як засіб досягнення цілей

<i>Незалежність і самовпевненість</i>	а) прагне до незалежності від правил і контролю інших людей; б) покладається лише на себе у ситуації протистояння відсутності успіху; в) вірить у свою здатність виконувати складні завдання

Щодо типології підприємців, то в зарубіжній літературі розроблено різні класифікації психологічних типів підприємців [3; 16; 21]. Є подібні розробки і в літературі російських авторів [3; 8; 16; 20; 24].

Наведемо приклад однієї з таких типологій [16].

1. *“Технологічний підприємець”* — переважно екстраверт, орієнтований на повну самореалізацію своїх аналітичних і інтуїтивних здібностей, помірно схильний до влади, уникає підпорядкування, стурбований лише успіхами справи, а не особистою фінансовою винагородою.
2. *“Дрібний підприємець”* — оптиміст, відрізняється здатністю витримувати дуже інтенсивне трудове навантаження, порівняно з найманими працівниками, завжди економічно орієнтований.
3. *“Масовий підприємець”* — людина, котра розділяє погляди, які існують у суспільній свідомості, що підприємництво — це спосіб самореалізації кожної людини, яка має потребу в успіху і хоче перевірити свої здібності в конкурентній боротьбі; гроші для неї, перш за все, свідчення успіху, а не самоціль або засіб завоювання влади.
4. *“Стратегічний підприємець”* — віддає перевагу рішенням великомасштабного характеру, які стосуються реорганізації, купівлі-продажу компаній, їх переорієнтації тощо. Для нього характерно діяти своєчасно, обдуманно і швидко.
5. *“Підприємець-чемпіон”* — розглядає конкурентну боротьбу і бізнес так, як захоплюючий вид спорту.
6. *“Підприємець-новатор”* — винахідник, здатний долати опір своїм ідеям і

йти до кінця, конформіст, схильний довіряти виконавцям і компаньйонам, з переважанням неекономічної мотивації (статусу, суспільного визнання тощо).

7. “Підприємець-посередник” — діючий на “зовнішньому кордоні” організації. Для нього характерно: прагнення до відчуття успіху, схильність до зобов'язань, відчуття власної значущості, економічна мотивація, орієнтація на комерційний результат.

Що стосується **психологічних особливостей діяльності вітчизняних підприємців та їх потреби в психологічній підтримці**, то слід зазначити, що авторами розділу було проведено спеціальне дослідження психологічних особливостей українських підприємців, що працюють в сфері торгівельного бізнесу. У дослідженні прийняло участь біля 100 підприємців. Було використано такі методи як анкетування та інтерв'ю.

На підставі аналізу відповідей на питання анкети, що стосувалися *ціннісно-мотиваційних аспектів підприємницької діяльності*, учасниками опитування було виділено такі найбільш привабливі сторони своєї діяльності: свобода та незалежність в прийнятті рішень, в поточному та стратегічному плануванні своєї діяльності та робочого часу, відсутність контролю - “сам собі господар” (70,0 % опитаних); прагнення досягнення успіху у своїй власній справі (69,0 %); насичене професійне спілкування, пов'язане з постійним спілкуванням та взаємодією в бізнес-середовищі (50,0 %); можливість отримання досить високого прибутку (25,0 %). Отримані відповіді свідчать, на наш погляд, про полімотивованість підприємницької діяльності і ламають існуючі в суспільстві стереотипи стосовно того, що отриманні високого прибутку є одним із провідних мотивів підприємницької діяльності. Разом з тим, звертає на себе увагу той факт, що соціальні мотиви, зокрема, “потреба визнання в суспільстві” представлено лише у незначній кількості опитаних - всього у 19 %.

Аналізуючи *особистістисні якості*, які їм притаманні, досить велика кількість опитаних підприємців, зазначили, що їм властиві: відповідальність

(81,0 %); комунікабельність (62,5 %); вміння піти на компроміс (62,5 %); вміння самостійно приймати рішення (56,0 %); незалежність (56,0 %), розвинута інтуїція (56,0 %). Разом з тим, значно менше підприємців зазначили наявність у них таких важливих для підприємницької діяльності якостей, як: уміння ризикувати (44,0%); лідерські якості (31,0%), здатність до самоорганізації та організації роботи колективу (31,0%), вміння доводити почату справу до кінця (19,0%) тощо. Саме ці особистісні якості підприємці хотіли б розвивати та удосконалювати для підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Що стосується *безпосередньо здійснення підприємницької діяльності*, то переважна більшість підприємців (від 67,0 % до 94,0%) зазначили, що вони в тій чи іншій мірі мають ускладнення в реалізації функцій планування, організації та здійснення контролю. Позитивно оцінюючи роль конкурентноздатної команди в забезпеченні успішності підприємницької діяльності (80,0 % опитаних), підприємці засвідчили досить розмиті уявлення про сутність команди, її структуру, принципи функціонування та механізми формування. Також 90,0% підприємців вказали на те, що їх підприємницька діяльність постійно супроводжується стресовими ситуаціями, а 57,0 % заявили, що не вміють успішно долати їх.

Отримані дані, на наш погляд, свідчить про необхідність надання *психологічної підтримки підприємцям* з боку організаційних психологів. Це підтверджується також результатами опитування серед самих підприємців, серед яких 75,0 % заявили, що вони потребують психологічної підтримки. Серед пріоритетних напрямків психологічної допомоги підприємцями було названо такі: а) психологічна підтримка у розв'язанні професійних завдань (створення іміджу фірми, проведення тренінгу продаж для підготовки персоналу, підготовка до роботи з “важкими” клієнтами тощо) – 75,0%; б) психологічна підтримка діяльності персоналу (відбір та оцінка діяльності персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо) – 50,0%; в) надання індивідуальних психолого-управлінських

консультацій для підприємців (визначення стилю Вашої підприємницької діяльності, його переваг та обмежень; розробка програми професійного та особистісного вдосконалення; оволодіння прийомами попередження та подолання стресу тощо).

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зробити *висновок* про те, що підприємницькою діяльністю в торгівлі займаються незалежні, самостійні люди, які в результаті здійснення підприємницької діяльності прагнуть досягнути особистісного успіху, реалізувати та ствердити себе. Разом з тим, дослідження показало, що для підвищення ефективності своєї підприємницької діяльності *підприємцям необхідно розвивати певні особистісні якості та вдосконалювати багато складових підприємницької діяльності*. Допомогти вирішити ці завдання підприємцям можуть організаційні психологи, використовуючи діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти даної технології, зміст яких буде розкрито нижче.

9.2. Система діагностичних методик для вивчення психологічних особливостей підприємницької діяльності (*діагностичний компонент технології*)

Аналіз психологічної літератури, а також власний досвіді авторів, показав, що **основних методик**, які організаційні психологи можуть використати для дослідження психологічних особливостей підприємницької діяльності, можна віднести такі:

1. Опитувальник Дж. Холланда.
2. Методика вивчення кар'єрних орієнтацій “Якоря кар'єри” Е. Шейна (адаптація В.А.Чикер і В.Е. Винокурової)
3. Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності.
4. Оцінка мотивації до підприємництва

5. Анкета “Психологічні чинники ефективності підприємницької діяльності”.

Проаналізуємо коротко зміст та можливості застосування зазначених методик.

1. **Опитувальник Дж. Холланда.** Тест базується на типології особистості, яка розроблена Дж. Холландом. За допомогою методики можна визначити певний тип особистості та визначити професії, що відповідають даному типу, в яких людина може досягнути найбільших успіхів:

- реалістичний тип;
- інтелектуальний тип;
- соціальний тип;
- конвенціональний тип;
- підприємливий тип;
- артистичний тип.

У контексті проблеми, яка аналізується, важливим буде виявлення того, в якій мірі особистості, яка приймає участь в обстеженні, притаманні риси *підприємливого типу*, в поєднанні з іншими типами. Методика може бути використана, на наш погляд, для вирішення таких *основних завдань*: а) на етапі професійного самовизначення особистості – для визначення її схильності до підприємницької діяльності; б) у ситуаціях виникнення певних труднощів у підприємницькій діяльності.

2. **Методика вивчення кар’єрних орієнтацій “Якоря кар’єри” Е. Шейна (адаптація В.А. Чикер і В.Е. Винокурової).** Методика дозволяє вивчити *вісім типів кар’єрних орієнтацій особистості*, типологія яких розроблена Е. Шейном:

- професійна компетентність
- менеджмент
- автономія (незалежність)
- стабільність роботи та місця проживання

- служіння
- виклик
- інтеграція стилів життя
- підприємництво.

За допомогою даної методики визначається провідна кар'єрна орієнтація з перелічених вище. Якщо жодна з орієнтацій не досягає рівня провідної – у такому випадку робиться висновок, про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.

У контексті проблеми дослідження психологічних особливостей підприємницької діяльності важливим, на наш погляд, є визначення того, чи притаманні особистості така кар'єрна орієнтація як *підприємництво*, а також інші кар'єрні орієнтації, які близькі до неї (*автономія, виклик, менеджмент*).

Дана методика, як і попередня, може бути використана для вирішення *таких основних типів завдань*: а) на етапі професійного самовизначення особистості – для визначення провідних кар'єрних орієнтацій, пов'язаних з підприємницькою діяльністю; б) у ситуаціях виникнення певних труднощів у підприємницькій діяльності. Разом з тим, слід зазначити, що якщо першу методику слід більше використовувати у контексті здійснення профорієнтаційної діяльності із старшокласника, студентами, то другу методику доцільно також використовувати і з особами зрілого віку, у ситуаціях прийняття рішення щодо перспектив заняття підприємницькою діяльністю.

3. Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності.

Цей тест дозволяє оцінити психологічну *готовність особистості до підприємницької діяльності*. За її допомогою можна діагностувати такі показники:

- чи має людина здатність самостійно, без допомоги інших, вирішувати питання, що будуть виникати під час роботи;

- чи їй варто займатися підприємницькою діяльністю, але разом з досвідченими партнерами;
- чи варто людині взагалі переглянути плани щодо доцільності займатися підприємницькою діяльністю.

Дана методика, як і дві попередні, може бути використана для вирішення *таких основних завдань*: а) на етапі професійного самовизначення особистості – для визначення готовності особистості до підприємницькою діяльністю; б) у ситуаціях виникнення певних труднощів у підприємницькій діяльності; в) здійснення рефлексії своєї підприємницької діяльності та визначення можливих напрямків її вдосконалення та особистісного розвитку.

Вона може використана як взаємодоповнююча методика до двох попередніх, або самостійно. Також слід зазначити, що її доцільно використовувати при роботі із зрілими особистостями, що мають певний досвід професійної діяльності та взаємодії.

Слід зазначити, що тест досить простий у використанні і обробці, тому може використовуватися в *ситуаціях оперативної діагностики*.

4. Оцінка мотивації до підприємництва.

Дана методика дає можливість вивчити *основні види мотивів здійснення підприємницької діяльності*:

- прагнення незалежності і самостійності;
- бажання самореалізації;
- прагнення до визнання у суспільстві;
- прагнення проявити себе, свої здібності;
- бажання мати цікаву роботу та ін.

Методику доцільно використовувати також для вирішення *таких основних типів завдань*: а) здійснення рефлексії мотивації своєї підприємницької діяльності та визначення можливих “траєкторій” її зміни або вдосконалення; б) у ситуаціях виникнення певних труднощів у підприємницькій діяльності та ін.

Дана методика легка у використанні і обробці, тому може використовуватися організаційними психологами також в ситуаціях *оперативної діагностики*.

5. Анкета “Психологічні чинники ефективності підприємницької діяльності”.

Анкета, розроблена авторами розділу, дає можливість виявити *такі психологічні чинники ефективності підприємницької діяльності*:

1. Задоволеність підприємців своєю діяльністю.
2. Особистісні якості підприємців, які визначають успішність їх підприємницької діяльності.
3. Особливості реалізації підприємцями основних складових їх діяльності та труднощі, з якими зустрічаються підприємці.
4. Орієнтацію підприємців на психологічне супроводження їх діяльності з боку організаційних психологів:

На відміну від попередніх методик, анкета чітко зорієнтована на використання для *роботи з реально працюючими підприємцями*, тобто людьми, які мають досвід здійснення підприємницької діяльності.

Наведемо детально зміст кожної із названих методик та особливості обробки отриманих за допомогою них даних.

Методика 1. Опитувальник Дж. Холланда.

(Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.45-50.)

Інструкція для учасників дослідження:

Уявіть собі, що після відповідного навчання Ви зможете працювати за будь-якою спеціальністю. Однак, якщо б Вам прийшлося вибрати тільки із двох можливостей, чому б Ви віддали перевагу? У бланку для відповідей

обведіть кружечком обрану Вами відповідь (ту професію, якій Ви надаєте перевагу).

Текст опитувальника:

1а Інженер-технолог	1б Конструктор
2а Завуч з позакласної роботи	2б Голова профспілкового комітету
3а Дизайнер	3б Кресляр
4а Вчений-хімік	4б Бухгалтер
5а Політичний діяч	5б Письменник
6а Кухар	6б Набірник
7а Адвокат	7б Редактор наукового журналу
8а Вихователь	8б Художник по кераміці
9а В'язальник	9б Санітарний лікар
10а Нотаріус	10б Постачальник
11а Перекладач художньої літератури	11б Лінгвіст
12а Педіатр	12б Статистик
13а Завідуючий магазином	13б Фотограф
14а Філософ	14б Психіатр
15а Оператор ЕОМ	15б Карикатурист
16а Садівник	16б Метеоролог
17а Вчитель	17б Командир загону
18а Художник по металу	18б Маляр
19а Гідролог	19б Ревізор
20а Завідуючий господарством	20б Диригент
21а Інженер-електронщик	21б Секретар-машиністка
22а Головний зоотехнік	22б Зоолог
23а Спортивний лікар	23б Фельєтоніст
24а Водій тролейбуса	24б Медсестра
25а Копіювальник	25б Директор
26а Архітектор	26б Математик
27а Працівник дитячої кімнати міліції	27б Рахівник
28а Голова колгоспу	28б Агроном-спеціаліст з насіння
29а Біолог	29б Офтальмолог
30а Архіваріус	30б Скульптор
31а Стенографіст	31б Логопед
32а Економіст	32б Завідуючий магазином
33а Науковий співробітник музею	33б Консультант

34а Коректор	34б Критик
35а Радіооператор	35б Спеціаліст з ядерної фізики
36а Лікар	36б Дипломат
37а Актор	37б Телеоператор
38а Археолог	38б Експерт
39а Закрійник-модельєр	39б Декоратор
40а Часовий майстер	40б Монтажник
41а Режисер	41б Вчений
42а Психолог	42б Поет

Бланк для відповідей

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
16а	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте підсумкову кількість відміток в кожному стовпчику.

Отримані підсумкові значення характеризують вираженість певного типа особистості за класифікацією Дж. Холланда:

- 1-й стовпчик – реалістичний тип;
- 2-й стовпчик – інтелектуальний тип;
- 3-й стовпчик – соціальний тип;
- 4-й стовпчик – конвенціональний тип;
- 5-й стовпчик – підприємливий тип;
- 6-й стовпчик – артистичний тип.

Аналіз отриманих даних виконується шляхом виділення стовпчика, який містить найбільшу кількість отриманих відповідей, що відповідає певному типу особистості, по Дж. Холланду.

1. *Реалістичний тип.* “Чоловічий” тип. Володіє високою емоційною стабільністю, орієнтований на теперішню ситуацію. Надає перевагу заняттям з конкретними об’єктами та їх використанню. Вибирає заняття, які потребують моторних навичок (постійний рух), спритність. Віддає перевагу професіям з конкретними задачами: механік, водій, інженер, агроном тощо. Характерні невербальні здібності, розвинуті моторні навички, просторова уява. Має шанси досягнути успіху в таких областях, як фізика, економіка, кібернетика, хімія, спорт.
2. *Інтелектуальний тип.* Характерні аналітичний розум, незалежність та оригінальність суджень. Переважають теоретичні та естетичні цінності. Орієнтується на вирішення інтелектуальних творчих задач. Частіше вибирає наукові професії. Структура інтелекту є гармонійною: розвинуті вербальні та невербальні здібності. Характеризується високою активністю, але в діяльності на спілкування не налаштований. В бесідах частіше є людиною, яка передає інформацію, в основному – інтроверт. Кращі види діяльності: математика, географія, геологія, творчі професії.

3. *Соціальний тип.* Відрізняється виразними соціальними вміннями (вмінням спілкуватися, прагненням до лідерства, потребами в численних соціальних контактах). Незалежний від оточуючих, з успіхом прилаштовується до обставин. Емоційний та чутливий. У структурі інтелекту виражені вербальні здібності. Відрізняється прагненням навчати та виховувати оточуючих, здатністю до співпереживання та співчуття. Кращі види діяльності: психологія, медицина, педагогіка.
4. *Конвенціональний тип.* Надає перевагу структурованій діяльності, роботі за інструкціями, певним алгоритмам. Має здібності до переробки конкретної, рутинної (цифрової) інформації. Підхід до проблем носить стереотипний характер. Риси характеру: консерватизм, підлеглість, залежність. В поведінці і спілкуванні дотримується стереотипів, добре наслідує звичаям. Слабкий організатор та керівник. Частіше переважають невербальні (особливо для рахування) здібності. Кращі види діяльності: бухгалтер, фінансист, економіст, друкарка, канцелярський працівник.
5. *Підприємливий тип.* Обирає цілі та завдання, які дозволяють проявити енергію, імпульсивність, ентузіазм. Риси характеру: прагнення до лідерства, потреба у визнанні, підприємливість, деяка агресивність. У структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Надає переваги задачам, що пов'язані з керівництвом, особовим статусом. Не подобаються заняття, які потребують настирливості, великої праці, моторних навичок, концентрації уваги. Ці особливості найбільш плідно реалізуються в таких професіях, як дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер, кооператор.
6. *Артистичний тип.* У стосунках з оточуючими спирається на свою уяву та інтуїцію. Притаманний емоційно складний погляд на життя. Риси характеру: незалежність в прийнятті рішень, гнучкість, оригінальність мислення. Зазвичай не живе за правилами та традиціями. Надає перевагу заняттям творчого характеру: музика, малювання, діяльність в галузі гуманітарних наук. Добре розвинути сприймання та моторика. Високий

(Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие.- СПб: Изд-во "Речь", 2000.-С. 207-212.).

Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку справа в залежності від того, наскільки важливим або узгодженим з вашими поглядами є кожне з наступних суджень.

Наскільки це важливе для вас?

<i>№ n/n</i>	<i>СУДЖЕННЯ</i>	<i>Абсолютно неважливо</i>	<i>Виключно важливо</i>
1.	Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи етнічної сфери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2.	Здійснювати спостереження і контроль за людьми, впливати на них на всіх рівнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3.	Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4.	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

5.	Застосовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Працювати над проблемами, які майже неможливо розв'язати	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри були врівноважені	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Створити і побудувати щось, що буде повністю моїм винаходом або ідеєю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Продовжити роботу за спеціальністю, аніж отримати більш високу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Бути першим керівником в організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Мати роботу, що не пов'язана з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Застосувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Змагатися з іншими і перемагати	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Будувати кар'єру, яка б дозволила мені порушувати свій спосіб життя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Створити нове комерційне підприємство	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Присвятити все життя обраній професії	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Отримати високу керівну посаду	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19.	Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономності у виборі змісту занять, часу виконання тощо	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21.	Мати можливість використовувати свої вміння й талант для служіння важливій меті	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Наскільки ви згодні з приведеними твердженнями?

<i>№ n/n</i>	ТВЕРДЖЕННЯ	<i>Абсолютно згоден</i>	<i>Повністю не згоден</i>
22.	Єдина справжня мета моєї кар'єри – це знаходити та вирішувати складні проблеми, незалежно від того, у якій галузі вони виникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
23.	Я завжди прагну приділяти увагу моїй сім'ї і кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
24.	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дають мені можливість почати й побудувати власну справу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
25.	Я погоджусь на керівну посаду тільки у випадку, якщо вона знаходиться у сфері моєї професійної компетенції	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
26.	Я хотів би досягти такого статусу в організації, який би дав можливість	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

	спостерігати за роботою інших людей та інтегрувати їх діяльність	
27.	В моїй професійній діяльності я більш за все турбувався про свою свободу та автономність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28.	Для мене важливіше проживати там де й раніше, ніж отримати нове призначення чи нову роботу в іншій місцевості	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29.	Я завжди шукав роботу, на якій би міг приносити користь людям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30.	Змагання та виграш – це найбільш цікаві та хвилюючі сторони моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31.	Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести той спосіб життя, який мені подобається	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32.	Підприємництво складає центральну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33.	Я скоріше залишив би організацію, ніж став займатися роботою, що не пов'язана з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34.	Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35.	Я не бажаю, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36.	Я надав би перевагу організації, що забезпечує тривалий контакт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37.	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38.	Я почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем і у змагання	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39.	Обрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіхів в кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40.	Я завжди хотів започаткувати власний бізнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41.	Я надаю перевагу роботі, що не пов'язана з відрядженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обробка та інтерпретація результатів:

По кожній із восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, порахувати суму балів по кожній орієнтації й отриману суму розділити на кількість запитань (5 для всіх орієнтацій, крім “стабільність”). Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація – кількість набраних балів повинно бути не менше п'яти. Іноді жодна з орієнтацій не досягає рівня провідної – у такому випадку робиться висновок, про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.

“Ключ”

Кар'єрна орієнтація Номера запитань Кількість запитань

Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономія (незалежність)	3 11 19 27 35	5
Стабільність роботи	4 12 36	3
Стабільність місця проживання	20 28 41	3
Служіння	5 13 21 29 37	5
Виклик	6 14 22 30 38	5
Інтеграція стилів життя	7 15 23 32 39	5
Підприємництво	8 16 24 32 40	5

Психологічна характеристика кар'єрних типів:

1. *Професійна компетентність.* Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами своєї справи, для них особливо важливий успіх у професійній сфері. Швидко втрачають зацікавленість до роботи, яка не дозволяє розвивати свої професійні здібності. Шукають визнання своїх талантів, яке повинне виражатися у статусі, що відповідає їх майстерності. Вони готові управляти іншими у межах своєї компетентності, але управління не має для них особливого інтересу. Більшість розглядають управління лише як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері. Це найбільша група в організаціях, що забезпечує прийняття компетентних рішень.
2. *Менеджмент.* Особистість орієнтована на інтеграцію зусиль інших людей, повноту відповідальності за кінцевий результат та поєднання різних функцій організації. Людина із цією кар'єрною орієнтацією буде вважати, що не досягла цілей своєї кар'єри, поки не отримає посаду, на якій стане управляти різними сторонами діяльності організації: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами.
3. *Автономія.* Особистість прагне звільнення від організаційних правил, вимог та обмежень. Яскраво виражена потреба все робити на

свій розсуд, самому вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації. Готовий відмовитися від просування по службі та інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина готова працювати в організації, що забезпечує достатній рівень свободи, не буде відчувати відданості організації, та відкидатиме всі обмеження її автономності.

4. *Стабільність.* Головна потреба – це безпека та стабільність для того, щоб життєві події можна було передбачити. Перша група стабільних людей переважно орієнтована на стабільність місця роботи: шукає місце роботи в такій організації, що забезпечує певний термін служби, має гарну репутацію, турбується про пенсіонерів, виплачує великі пенсії, виглядає надійно у своїй галузі. Це люди організації. Відповідальність за управління кар'єрою вони повністю покладають на наймача. Друга група орієнтована на стабільність місця проживання: “пускає коріння” у певному географічному місці, може змінювати роботу, якщо це не пов'язане зі зміною місця. Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими і підніматися на високі посади в організації, але відмовляються від роботи, нових можливостей, якщо це загрожує тимчасовими незручностями.
5. *Служіння.* Головні цінності такої людини – це люди та робота на їх благо. Людина такої орієнтації не буде працювати в організації, яка має цілі та цінності, що суперечать її власним. Відмовиться від роботи та просування по службі, якщо вона може реалізувати головні цінності життя.
6. *Виклик.* Основні цінності такої людини – конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Людина немов би “кидає виклик”, соціальна ситуація оцінюється з позиції “програв – виграв”. Процес боротьби чи перемоги є для нього важливішим, ніж конкретна діяльність чи професія. Новизна,

різноманітність та виклик – це основні цінності, якщо ж все дуже просто, вони нудяться.

7. *Інтеграція стилів життя.* Людина орієнтована на інтеграцію різних сторін життя. Він не бажає, що в його житті домінувала тільки сім'я чи кар'єра, або саморозвиток. Він намагається все це збалансувати. Така людина більше цінує своє життя в цілому – де живе, як вдосконалюється, - ніж конкретну роботу, кар'єру, організацію.
8. *Підприємництво.* Прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готовий до ризику. Не бажає працювати на інших, хоче мати власну “марку”, власну справу. Фінансове багатство. Це не завжди творча людина, для нього головне – створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовження його самого. Він буде продовжувати справу. Навіть тоді, коли його будуть переслідувати невдачі і він буде змушений ризикувати.

Методика 3. Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності.

(Як започаткувати і розвинути власну справу: Практичний посібник підприємця / Петренко В.П., Табахарнюк М.О., Пасічник О.В. та інші. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 1998- С. 12-13.)

Інструкція для учасників дослідження:

Дайте щирі відповіді на наступні 10 запитань. При цьому виберіть із запропонованих до кожного питання відповідей одну, яка на Вашу думку, найбільше відповідає на поставлене запитання.

Текст опитувальника:

I. Чи Ви ініціативна особа?

1. Я завжди знаю, що і як робити. Для цього мені не треба радників.
2. Я працюю добре тільки тоді, коли мене хтось орієнтує і надихає.

3. Ініціативу проявляють тільки дурні. Без крайньої потреби я пасую.

II. Як Ви ставитесь до інших?

1. Я люблю людей і можу знайти спільну мову майже з кожним.

2. У мене є достатньо друзів і мені більше нікого не потрібно.

3. Більшість людей мене дратує.

III. Чи здатні Ви взяти відповідальність на себе?

1. Мені подобається особисто контролювати хід справ.

2. Я беру відповідальність тільки тоді, коли в цьому є крайня потреба.

3. Працьовиті роботяги-ентузіасти знаходяться завжди. Я нічого не маю проти того, щоб вони керували і несли відповідальність.

IV. Чи здатні Ви до лідерства?

1. Коли я розпочинаю якусь справу, мені не важко залучити до цього інших людей.

2. Я умію розпоряджатися, якщо мені пояснять, що і як потрібно робити.

3. Як правило, підключаюся до роботи тільки тоді, коли мене просять.

V. Чи добрий Ви організатор?

1. Перед початком роботи я складаю план дій і належу до тих, хто завжди в своїх діях керується інтересами групи.

2. Я добре працюю до тих пір, поки усе ладиться. Ускладнення виводять мене з гри.

3. Проблеми, що виникають у процесі роботи, я сприймаю як неминуче непереможне зло.

VI. Наскільки Ви добрий працівник?

1. Я працюю стільки, скільки потрібно для успішного завершення справи.

2.Певний час я працюю сумлінно і старанно, але коли робота набридне, я можу легко полишити її іншим.

3.Я переконаний, що важка праця не завжди приносить свої плоди.

УІІ. Чи Ви здатні приймати рішення?

1.Для мене це легко навіть у “цейтноті”. Як правило, мої рішення вдалі.

2. Я можу приймати рішення тільки тоді, коли у мене достатньо часу. Інакше у мене завжди виникають сумніви у їх вірності.

3. Мені взагалі не подобається приймати будь-які рішення.

УІІІ. Чи довіряють інші люди Вашим словам?

1.Авжеж! Я ніколи не кажу того, в чому не впевнений на 100%.

2. Я тримаю марку, але іноді кажу те, що перше спаде на думку.

3. Я не звертаю на це ніякої уваги, оскільки відрізнити де правда, а де брехня, важко.

ІХ. Наскільки Ви цілеспрямовані?

1.Якщо я за щось берусь, то доводжу все до кінця і не дозволяю нікому і нічому мене зупинити.

2.Як правило, я доводжу справу до кінця тільки якщо все йде добре.

3. Якщо робота не клеїться, я її лишаю.

Х. Чи міцне у Вас здоров'я?

1.Я маю дуже міцне здоров'я.

2.У мене достатньо енергії для усіх моїх справ.

3. Я виснажуюся значно скоріше від своїх колег.

Обробка й інтерпретація результатів:

Підрахуйте кількість обраних відповідей.

Скільки разів Ви обрали:

першу відповідь _____

другу відповідь _____

третю відповідь _____

Якщо Ви обрали 8 і більше відповідей під номером 1 – у Вас є всі задатки для того, щоб стати підприємцем.

Якщо ні, то в процесі роботи у Вас виникатиме більше проблем, ніж бажано. Залучіть на допомогу досвідчених партнерів, які зможуть компенсувати Ваші недоліки.

Якщо Ви 5 і більше разів зупинились на відповідях під номером 3, краще не беріться за справи взагалі. Не ускладнюйте життя ні собі, ні потенційним партнерам.

Методика 4. Оцінка мотивації до підприємництва.

(Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навчальний посібник. – Львів: “Афіша”, 2001. – С.90.)

Інструкція для учасників дослідження:

Поставте себе у ситуацію започаткування власної справи і визначте свої мотиваційні спонукання до підприємництва. Перед виконанням завдання скажіть: “Я хочу...”

Перед Вами 15 фраз. Порівняйте кожную фразу попарно одна з одною. Наприклад, першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою, другу з п'ятою і т. д. Порівнюючи пари фраз, кожний раз оцінюйте, який вислів для Вас особисто є важливішим у ситуації підприємництва (приписуйте йому один бал).

Текст опитувальника:

Я хочу...

1. Заробляти собі на життя.
2. Отримати більш високий дохід.

3. Бути власником своєї справи.
4. Завоювати визнання і повагу.
5. Внести свій вклад у загальну справу.
6. Робити що-небудь цікаве.
7. Розкрити свій творчий потенціал.
8. Бути більш незалежним і самостійним.
9. Швидко забезпечити матеріальний достаток і високий рівень життя.
10. Набути нові знання і вміння.
11. Придбати гарні речі.
12. Принести користь суспільству.
13. Реалізувати нову ідею.
14. Зробити кар'єру в новій для себе сфері діяльності.
15. Бути при справі.

Обробка й інтерпретація результатів:

Після завершенню роботи підрахуйте, скільки балів набрала кожна ситуація. Виберіть три висловлювання, які отримали найбільшу кількість балів. Це і будуть *Ваші домінуючі мотиваційні тенденції*, які спонукають (спонукали б) Вас займатися підприємницької діяльністю.

Методика 5. Анкета “Психологічні чинники ефективності підприємницької діяльності”

Інструкція для учасників дослідження:

Шановний підприємцю!

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, присвяченому вивченню психологічних чинників ефективності підприємницької діяльності.

Пропонуємо Вам відповісти на ряд питань анкети, які стосуються Вашої діяльності. До більшості питань надаються готові варіанти відповідей. Виберіть з них ті, які відповідають *Вашій особистій думці*. На деякі питання анкети готових відповідей немає, тому просимо Вас відповісти самостійно.

Опитування проводиться анонімно. Отримані результати будуть використані в узагальнюючому вигляді для визначення психологічних чинників та умов оптимізації підприємницької діяльності.

Наперед дякуємо Вам за участь в опитуванні, а також за щирі та об'єктивні відповіді!

Текст анкети:

Насамперед, кілька слів про те, як довго Ви займаєтесь підприємницькою діяльністю і в якій мірі Вам подобається ця діяльність.

1. Як довго Ви займаєтесь підприємницькою діяльністю?

1.01 - менше 3 років

1.02 – 3-5 років

1.03 – 5-10 років

1.04 - більше 10 років

2. В якій мірі Вам подобається Ваша підприємницька діяльність?

2.01- дуже подобається

- 2.02- скоріше так, ніж ні
- 2.03.- важко відповісти
- 2.04 - скоріше ні, ніж так
- 2.05 – дуже не подобається

3. Якщо Ваша діяльність Вам подобається, то зазначте, будь ласка, чому саме: _____

4. Якщо Ваша діяльність Вам не подобається, то зазначте, будь ласка, чому саме: _____

А тепер поговоримо про те, що лежить в основі Вашої підприємницької діяльності, а також про те, що означає для Вас бути конкурентноздатним підприємцем.

5.Зазначте, будь ласка, що спонукає Вас займатися підприємницькою діяльністю? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

5.1.

- 5.1.01-бажання мати свою власну “справу”
- 5.1.02-бажання реалізувати нову “ідею”
- 5.1.03-бажання досягнути визнання в суспільстві
- 5.1.04-бажання забезпечити високий рівень життя для себе
- 5.1.05-бажання забезпечити високий рівень життя для своєї родини
- 5.1.06-бажання мати свободу у вирішенні багатьох життєвих питань
- 5.1.07-бажання бути незалежною людиною
- 5.1.08 – що ще (допишіть)_____

5.2.

- 5.2.01-бажання сприяти розвитку українського суспільства
- 5.2.02-бажання сприяти розвитку підприємництва як інноваційного виду діяльності в Україні

5.2.03-бажання надавати нові послуги населенню (виробляти нові види продукції тощо)

5.2.04-що ще (допишіть)_____

6. Як Ви вважаєте, від чого залежить ефективність підприємницької діяльності?

6.01-від власних бажань та зусиль підприємця, наявності певних особистісних якостей

6.02-від сприятливої дії зовнішніх факторів (підтримки близьких, друзів, знайомство та контакти із значущими людьми тощо)

6.03-ще від чого (вказіть, будь ласка, свій варіант відповіді)_____

7. Із перелічених нижче якостей виберіть ті, які властиві для Вас як для підприємця (можна вибрати кілька якостей із кожної підгрупи):

7.1. Якості, пов'язані безпосередньо із змістом підприємницької діяльності:

7.1.01-лідерство

7.1.02-ініціативність

7.1.03-незалежність

7.1.04-самостійність у прийнятті рішень

7.1.05-вміння ризикувати

7.1.06-розвинута інтуїція

7.1.07-компетентність

7.1.08-творчість

7.1.09-інші якості (зазначте, будь ласка, які)_____

7.2. Якості, пов'язані із виконанням підприємницької діяльності:

7.2.1-відповідальність

7.2.2-організованість

7.2.3-відданість роботі

7.2.4-вміння довести почату справу до кінця

7.2.5-єдність слова і діла

7.2.6-здатність працювати в команді

7.2.7-вимогливість (до інших)

7.2.8-інші якості (зазначте, будь ласка, які)_____

7.3. Якості, пов'язані із взаємодією з учасниками підприємницької діяльності:

7.3.1-комунікабельність

7.3.2-вміння йти на компроміс

7.3.3.-порядність, етичність

7.3.4.-демократизм

7.3.5- гуманізм

7.3.6.-турбота про свої підлеглих

7.3.7.-сприяння професійному та особистісному розвитку свої підлеглих

7.3.8.-турбота про своїх партнерів

7.3.9.-повага до конкурентів

7.3.10-інші якості (зазначте, будь ласка, які)_____

7.4. Якості, пов'язані із ставленням до самого себе:

7.4.1.-впевненість в собі

7.4.2.-здатність до самоорганізації

7.4.3- самокритичність

7.4.4.-вимогливість (до себе)

7.4.5.-здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання)

7.4.6.-орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення

7.4.7.-інші якості (зазначте, будь ласка, які)_____

8. Із наведених вище якостей, будь ласка, виберіть ті, які Ви хотіли б розвинути, вдосконалити для забезпечення ефективності Вашої підприємницької діяльності (виберіть, будь ласка, із кожної групи - а, б, в, г окремо).

- а) _____
- б) _____
- в) _____
- г) _____

9.Продовжіть, будь ласка, речення: „Конкурентноздатний підприємець – це...” _____

10.Від чого, на Вашу думку, залежить високий рівень конкурентноздатності підприємця? (Проранжуйте, будь ласка, за ступенем значущості наведені нижче фактори як 1, 2, 3...).

- 10.1.-спеціальна освіта
- 10.2.-наявність професійного досвіду
- 10.03-формування позитивного іміджу підприємця в суспільстві
- 10.04-знання законів
- 10.05-знання своїх прав
- 10.06-удача
- 10.07-наявність певних особистісних якостей
- 10.08-наявність необхідних соціальних та професійних контактів
- 10.09-наявність команди
- 10.10-прагнення до постійного розвитку та створення чогось “нового”
- 10.11- ще від чого (допишіть, будь ласка)_____

Наступні питання буде стосуватися особливостей здійснення Вами підприємницької діяльності та труднощів, з якими Ви зустрічаєтеся.

11. Чи зустрічаєтеся Ви з труднощами у плануванні Вашої підприємницької діяльності (визначення основної мети, стратегічних та повсякденних завдань Вашої діяльності тощо)?

11.01-завжди

11.02-часто

11.03-важко відповісти

11.04-рідко

11.05-ніколи

12. Якщо Ви зустрічаєте з труднощами у плануванні, то вкажіть, будь ласка, з якими частіше всього: _____

13. Чи зустрічаєтеся Ви з труднощами в організації Вашої підприємницької діяльності (пошук матеріальних ресурсів, підбір персоналу, пошук приміщення та обладнання тощо)?

13.01-завжди

13.02-часто

13.03-важко відповісти

13.04-рідко

13.05-ніколи

14. Якщо Ви зустрічаєте з труднощами в організації діяльності, то вкажіть, будь ласка, з якими частіше всього: _____

15. Чи зустрічаєтеся Ви з труднощами у здійсненні контролю за ефективністю Вашої підприємницької діяльності (своєчасність, результативність, якість виконання завдань Вами особисто та Вашими підлеглими тощо)?

15.01-завжди

15.02-часто

15.03-важко відповісти

15.04-рідко

15.05-ніколи

16. Якщо Ви зустрічаєте з труднощами у здійсненні контролю, то вкажіть, будь ласка, з якими частіше всього: _____

17. Чи зустрічаєтеся Ви з труднощами у прийнятті управлінських рішень у процесі здійснення Вами підприємницької діяльності (осмислення проблеми, яку необхідно розв'язати, пошук можливих альтернатив, здійснення вибору тощо)?

17.01-завжди

17.02-часто

17.03-важко відповісти

17.04-рідко

17.05-ніколи

18. Якщо Ви зустрічаєте з труднощами у прийнятті управлінських рішень, то вкажіть, будь ласка, з якими частіше всього: _____

19. Чи зустрічаєтеся Ви з труднощами у процесі ділового спілкування з людьми, з якими Ви взаємодієте під час здійснення Вами підприємницької діяльності?

19.01-завжди

19.02-часто

19.03-важко відповісти

19.04-рідко

19.05-ніколи

20. Якщо Ви маєте труднощі у процесі ділового спілкування, то вкажіть, будь ласка, з якими категоріями людей і з якими проблемами Ви зустрічаєтесь:

20.01-з підлеглими _____

20.02-з клієнтами _____

20.03-з партнерами _____

20.04-з представниками органів, які здійснюють контроль за Вашою діяльністю _____

20.05 –з конкурентами _____

20.06- з ким ще (вкажіть, будь ласка) _____

21. Як часто в колективі Вашої фірми бувають конфлікти?

21.01-завжди

21.02-часто

21.03-важко відповісти

21.04-рідко

21.05-ніколи

22. З ким частіше всього у Вас виникають конфлікти?

22.01-з підлеглими

22.02-з клієнтами

22.03-з партнерами

22.04-з представниками органів, які здійснюють контроль за Вашою діяльністю

22.05 –з конкурентами

22.06- з ким ще (вказіть, будь ласка)_____

23.Вкажіть, будь ласка, чи супроводжується Ваша підприємницька діяльність стресовими ситуаціями?

23.01-так

23.02-важко відповісти

23.03-ні

24.Якщо так, то як Ви до цього ставитесь?

24.01-мені це заважає в роботі, хотілось б бути більш стресостійким

24.02-стрес – це невід’ємний фактор підприємницької діяльності

24.03-стресові ситуації стимулюють мене та задають тонус в роботі

24.04-як ще (допишіть, будь ласка, свій варіант відповіді)_____

25.Як Ви вважаєте, чи доцільно підприємцю формувати свою „команду”?

25.01-так, потрібно

25.02-скоріше так, ніж ні

25.03.- важко відповісти

25.04 - скоріше ні, ніж так

25.05 – ні, не потрібно

26.Прокоментуйте, будь ласка, свою позицію щодо доцільності (не доцільності) формування підприємцем своєї “команди”_____

27.Уявіть, будь ласка, що до Вас підійшла маленька дитина і сказала, що вона хоче бути підприємцем. Яке „золоте правило” Вашої підприємницької діяльності Ви могли б їй подарувати для того, щоб вона змогла стати успішним підприємцем?_____

І, насамкінець, кілька запитань щодо психологічної підтримки Вашої підприємницької діяльності.

28. Хотіли б Ви свою підприємницьку діяльність супроводжувати психологічною підтримкою з боку організаційних психологів?

28.01-так

28.02-важко відповісти

28.03-ні

29. Якщо так, то які напрямки роботи були б для Вас пріоритетними?

29.01-психологічна підтримка у розв'язанні професійних завдань (створення іміджу фірми, проведення тренінгу продаж для підготовки персоналу, підготовка до роботи з "важкими" клієнтами тощо)

29.02-психологічна підтримка діяльності персоналу (відбір та оцінка діяльності персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо)

29.03-надання психолого-управлінських консультацій для Вас особисто (визначення стилю Вашої підприємницької діяльності, його переваг та обмежень; розробка програми професійного та особистісного вдосконалення; оволодіння прийомами попередження та подолання стресу тощо).

29.04-що ще (вказіть, будь ласка) _____

30. Які форми роботи психологів Ви вважали б найбільш доцільними для здійснення психологічної підтримки Вашої підприємницької діяльності?

30.01-забезпечення психологічною інформацією про особливості підприємницької діяльності (книги, CD, відеофільми, веб-сторінки тощо)

30.02-проведення соціально-психологічних тренінгів (тренінгів продаж, ділового спілкування, попередження конфліктів тощо)

30.03- проведення групових консультацій (для Вашої “команди” та для окремих груп працівників тощо)

30.04- проведення індивідуальних консультацій (для Вас особисто)

30.05- проведення індивідуальних консультацій (для інших працівників фірми)

30.06 –здійснення психологічної підтримки під час проведення переговорів

30.07- що ще (допишіть, будь ласка)_____

Зазначте, будь ласка, деякі дані про Вас та про Вашу організацію:

31.Ваш вік:

31.01- до 30 років

31.02- 31-40 років

31.03- 41-50 років

31.04-більше 50

32.Ваша стать:

32.01- ☐ м

32.02 - ☐ ж

33.Ваша освіта:

33.01-загальна середня

33.02-середня спеціальна

33.03-вища

33.04-зараз навчаюсь в ВНЗ

33.05-гуманітарна

33.06-технічна

33.07-юридична

33.08-економічна

33.09-свій

варіант_____

34.У якій сфері підприємництва Ви працюєте:

34.01-торгівля

34.02-надання сервісних послуг

34.03-надання інформаційно-консультативних послуг

34.04-виробництво

34.05-інші сфери (зазначте, будь ласка, які) _____

35. Скільки працівників працює у Вашій організації?

35.01- до 10 осіб

35.02- 10-30 осіб

35.03- більше 30 осіб

35.06- інша кількість (допишіть) _____

Ще раз дякуємо Вам за участь в дослідженні!

Обробка й інтерпретація результатів:

Аналіз даних, отриманих за допомогою анкети, дає можливість виявити ряд психологічних особливостей та психологічних чинників ефективності підприємницької діяльності, які виділені на основі моделі психологічного забезпечення ефективного управління організаціями, яка розроблена одним із авторів розділу (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник.- К.: Міленіум. 2003.- 344 с.

Зазначені показники можна об'єднати в такі **змістовно-сміслові блоки**:

1. Задоволеність підприємців своєю діяльністю:

1.1. *Міра задоволеності (незадоволеності) підприємців своєю діяльністю* (питання 2).

1.2. *Чинники, які впливають на задоволеність (незадоволеність) підприємців діяльністю* (питання 3 та 4).

2. Особистісні якості підприємців, які лежать в основі підприємницької діяльності та впливають на її ефективність:

2.1. *Мотиви, які лежать в основі підприємницької діяльності* (особистісні мотиви – питання 5.1.; соціальні мотиви – питання 5.2.).

2.2. *Локус контролю* як важлива складова особистісного потенціалу підприємців (питання 6).

2.3. *Наявність у підприємців особистісних якостей*, які визначають ефективність підприємницької діяльності:

а) якості, пов'язані безпосередньо із змістом підприємницької діяльності (питання 7.1.):

б) якості, пов'язані із виконанням підприємницької діяльності (питання 7.2.);

в) якості, пов'язані із взаємодією з учасниками підприємницької діяльності (питання 7.3.);

г) якості, пов'язані із ставленням до самого себе (питання 7.4.).

2.4. *Орієнтація підприємців на розвиток певних особистісних якостей*, які можуть підвищити ефективність здійснення підприємницької діяльності (питання 8).

2.5. *Уявлення підприємців про риси, притаманні конкурентноздатному підприємцю* (питання 9).

2.6. *Чинники, які впливають на розвиток високого рівня конкурентноздатності підприємців* (питання 10).

3. Особливості здійснення підприємницької діяльності та труднощі, з якими зустрічаються підприємці:

3.1. *Особливості реалізації основних “менеджерських” складових підприємницької діяльності та характеристика відповідних труднощів:*

а) планування (питання 11, 12);

б) організація (питання 13 та 14);

в) контроль (питання 15 та 16).

3.2. *Особливості реалізації основних “психологічних” складових підприємницької діяльності та характеристика відповідних труднощів:*

- а) прийняття управлінських рішень (питання 17 та 18);
- б) здійснення ділового спілкування (питання 19 та 20);
- в) виникнення конфліктів (питання 21 та 22);
- г) наявності стерсових ситуацій та ставлення до них (питання 23 та 24);
- д) необхідність формування “команди”(питання 25 та 26).

3.3. *Загальне уявлення про ефективність підприємницької діяльності* (питання 27).

4.Орієнтація підприємців на психологічне супроводження їх діяльності з боку організаційних психологів:

- 4.1. *Міра орієнтації* (питання 28);
- 4.2. *Пріоритетні види діяльності організаційних психологів* (питання 29).
- 4.3. *Доцільні форми діяльності організаційних психологів* (питання 30).

Окрім того, анкета включає питання, які дають можливість отримати інформацію про **професійно-демографічні характеристики підприємців:**

1.Професійні характеристики:

- а) стаж підприємницької діяльності (питання 1);
- б) сфера підприємницької діяльності (питання 34);
- в) розміри організації, якою вони здійснюють керівництво (питання 35);
- г) освіта (питання 33).

2.Демографічні характеристики:

- а) вік (питання 31);
- б) стать (питання 32).

Наявність такої інформації дасть можливість з'ясувати взаємозв'язок ефективності між професійно-демографічними характеристиками підприємців та особливостями їх підприємницької діяльності

9.3. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності

(корекційно-розвивальний компонент технології).

Успіх розвитку сучасної української ринкової економіки значною мірою залежить від діяльності підприємців. Для ведення успішної діяльності в умовах швидкого темпу розвитку суспільства та конкуренції підприємцю потрібно постійно підвищувати свій професійний рівень. Економічна освіта та залучення до співпраці організаційних психологів можуть сприяти, на наш погляд, підвищенню ефективності діяльності підприємців.

Розроблений авторами комплекс активних методів та форм навчання призначений для проведення *семінару-тренінгу* “Психологія підприємництва”. Даний семінар-тренінг може бути використаний організаційними психологами, які працюють із підприємцями, з метою підвищення їх професійного рівня та ефективності їх підприємницької діяльності.

Комплекс складається з *трьох тематичних блоків*, знайомство з якими дасть можливість учасникам занять оволодіти теоретичними знаннями щодо психологічних аспектів підприємницької діяльності та навчитися застосовувати їх в реальній практиці господарювання. Загальна структура семінару-тренінгу - 8 тем, загальний обсяг - 32 академічні години (по 4 години кожна тема).

Семінар-тренінг може проводитися *комплексно* – за всіма темами, або *“локально”* - за окремими розділами (темами), залежно від потреб підприємців та особливостей діяльності самих організаційних психологів. Щодо організаційних форм проведення, то це може бути так званий *“ударний”* семінар-тренінг, який проводиться протягом 4 днів (по 8 годин кожен день), а також більш *“спокійний”* семінар-тренінг, який може мати більш розмірену форму проведення (один раз на місяць, по 6-8 годин протягом 5-6 місяців).

У рамках курсів підвищення фахового рівня підприємців, які можуть бути організовані, наприклад, при громадсько-професійних організаціях підприємців, психологи може відпрацювати цей комплекс цілісно. У рамках *індивідуальної роботи* організаційного психолога з конкретної підприємницької організацією або з конкретним підприємцем, можна застосовувати окремі елементи комплексу для вирішення конкретних проблем, що стоять перед підприємницькою організацією або підприємцем.

У процесі впровадження комплексу, окрім наведених нижче, додатково можуть використовуватися як *організаційно-спрямовуючі*, так і *змістово-сміслові інтерактивні техніки*, про які йшла мова у 6 розділі першої частини посібника.

Семінар-тренінг “ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА”

Розділ 1. ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК НАУКА. СУТНІСТЬ ФЕНОМЕНУ ПІДПРИЄМНИЦТВО.

Вступ до семінару-тренінгу.

З метою вивчення *запитів та емоційного стану* учасників заняття, організаційні психологи на початку семінару-тренінгу можуть використати *техніку вивчення очікувань підприємців* щодо семінару-тренінгу “Психологія підприємництва” (див. розділ 6, перша частина посібника). Для цього вони можуть використати анонімне опитування учасників заняття за наступними питаннями:

- “Чому Ви хочете навчитися в процесі курсу (конкретного заняття)?”
- “Якими конкретними уміньми та навичками Ви хочете оволодіти?”
- “Який у Вас зараз емоційний стан?”

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих листочках, можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з наступним

груповим аналізом та обговоренням. Це дасть можливість створити “груповий портрет” учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання семінару-тренінгу.

Доцільним буде також обговорити *правила групової роботи та загальну структуру* семінару-тренінгу.

Короткий зміст кожної із тем семінару-тренінгу наведено нижче.

Тема 1. Зміст та завдання психології підприємництва.

Методика незавершених речень: „Підприємництво – це...”; „Підприємець – це...”, “Підприємливість – це...”

Міні-лекція: Сутність феноменів “підприємництво”, “підприємець”, “підприємливість”.

Групова дискусія: „Що “психологічного” є в підприємстві?”

Міні-лекція: “Предмет та основні завдання психології підприємництва. Взаємозв’язок психології підприємництва з економічними, соціологічними та психологічними науками. Зв’язок психології підприємництва з організаційною та економічною психологією. Тенденції розвитку психології підприємництва в Україні. Значення психології підприємництва для розвитку підприємництва в Україні”.

Індивідуальне творче завдання (з наступним обговоренням в парах): “З яких психологічних проблем я б звернувся за допомогою до організаційного психолога? (Скласти перелік основних психологічних проблем, з якими підприємець зустрічається у своїй повсякденній діяльності)”.

Тема 2. Сутність феномену підприємництво та основні етапи його вивчення.

Групова дискусія: „Як Ви вважаєте, чому виникла потреба в розвитку підприємництва? Коли, на Вашу думку, почався розвиток підприємництва?”

Міні-лекція: “Підприємництво як історичний феномен суспільства. Три “хвилі” наукового аналізу підприємництва. Становлення підприємництва в Росії та в Україні. Психологічні теорії підприємництва: теорія „вроджених здібностей”, теорія „рис”, психодинамічна теорія”.

Групова дискусія: „Якщо б підприємництво взагалі не існувало в економіці, як це вплинуло б на розвиток суспільства?”

Розробка творчого проекту та його презентація (робота в малих групах): „Підприємництво в Україні: вчора, сьогодні, завтра”.

Розділ 2.

ОСОБИСТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУБ’ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1. Підприємництво як особливий тип поведінки особистості.

Індивідуальне рефлексивне завдання (з наступним обговоренням в групах): „Проаналізуйте на основі власного життя, коли вперше у Вас проявилась підприємницька поведінка. Приведіть приклади такої поведінки. Виділіть найбільш істотні ознаки підприємницької поведінки”.

Міні-лекція: «Два підходи до визначення підприємництва: підприємництво як особливий тип поведінки та підприємництво як особливий вид діяльності».

Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): „Згадайте та визначте коло відомих людей, поведінка яких має підприємницькі ознаки, але за своїм соціальним статусом вони не є підприємцями. Як Ви думаєте, про що це свідчить?”.

Групова дискусія: “Роль підприємницької поведінки в житті сучасної людини: аргументи “за” та аргументи “проти”.

Мозковий штурм: Як можна розвинути підприємницьку поведінку?”

Тема 2. Підприємництво як вид діяльності.

Міні-лекція: “Підприємницька діяльність як основний елемент ринкової економіки. Характеристика підприємницької діяльності як особливого виду діяльності. Структура підприємницької діяльності: потреби; мотиви; цілі; предмет; засоби досягнення цілей; дії; результати”.

Проблемне завдання (робота в малих групах): „Представте структуру підприємницької діяльності на прикладі виробництва конкретного продукту (чіпси, нова дитяча іграшка, нова марка жіночого автомобіля тощо)”.

Психологічний практикум: “Визначте Вашу готовність до здійснення підприємницької діяльності. Використайте для цього “Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності” (Як започаткувати і розвинути власну справу: Практичний посібник підприємця / Петренко В.П., Табахарнюк М.О., Пасічник О.В. та ін. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 1998.- С. 12-13.). Зробіть висновки про можливі умови та шляхи підвищення Вашої готовності до підприємницької діяльності.

Міні-лекція: “Функції підприємницької діяльності. Види підприємницької діяльності. Чинники, які обумовлюють розвиток підприємницької діяльності: об’єктивні (зовнішні) та суб’єктивні (внутрішні)”.

Робота з робочими листками: „На прикладі своєї власної підприємницької діяльності визначте, будь ласка, об’єктивні та суб’єктивні чинники, які на неї впливають”.

Виконання творчого завдання (в малих групах): Створення та презентація творчої моделі: „Успішний підприємець”.

Тема 3. Особистість підприємця.

Міні-лекція: “Аналіз класичних та сучасних уявлень про особистісний аспект підприємницької діяльності. Основні підходи до дослідження даного феномену. Особистість підприємця. Підприємливість як важлива риса особистості підприємця.

Психологічний практикум: “Визначте мотиви Вашої підприємницької діяльності. (На основі методики “Оцінка мотивації до підприємництва” - (Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навчальний посібник. – Львів: “Афіша”, 2001. – С.90.). Проаналізуйте провідні мотиви. Визначте, які мотиви Ви б хотіли розвинути”.

Міні-лекція: “Роль мотивації у здійсненні підприємницької діяльності”.

Психологічний практикум:

“1.Із перелічених нижче якостей виберіть ті, які найбільш властиві для Вас як для підприємця:

а) Якості, пов’язані безпосередньо із змістом підприємницької діяльності (лідерство, ініціативність, незалежність, самостійність у прийнятті рішень, вміння ризикувати, розвинута інтуїція, компетентність, творчість тощо);

б) Якості, пов’язані із виконанням підприємницької діяльності (відповідальність, організованість, відданість роботі, вміння довести почату справу до кінця, єдність слова і діла, здатність працювати в команді, вимогливість (до інших) тощо);

в)Якості, пов’язані із взаємодією з учасниками підприємницької діяльності (комунікабельність, вміння йти на компроміс, порядність, етичність, демократизм, гуманізм, турбота про свої підлеглих, сприяння професійному та особистісному розвитку свої підлеглих, турбота про своїх партнерів, повага до конкурентів тощо);

г) Якості, пов’язані із ставленням до самого себе (впевненість в собі, здатність до самоорганізації, самокритичність, вимогливість (до себе),здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання), орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення тощо).

2. Із наведених вище якостей виберіть ті, які Ви хотіли б розвинути, вдосконалити для забезпечення ефективності Вашої підприємницької діяльності (виберіть, будь ласка, із кожної, представленої вище групи - а, б, в, г окремо):

а) _____

- б) _____
- в) _____
- г) _____”

Робота в малих групах: “Визначте психологічні умови та засоби розвитку особистісних характеристик, необхідних для здійснення успішної підприємницької діяльності (для кожної особистісної якості, яку вважають значущою учасники конкретної групи). Перелік значущих особистісних якостей складається у результаті попереднього групового обговорення)”.

Міні-лекція: “Особистісні передумови успішної діяльності підприємця. Особистісні якості, що зашкоджують професійному успіху. Порівняльна характеристика особистісних якостей підприємця, лідера, менеджера.

Психологічна допомога організаційних психологів щодо розвитку особистісних якостей, необхідних для успішного здійснення підприємницької діяльності”.

Тема 4. Типологія підприємців.

Міні-лекція: “Психологічні портрети зарубіжних та російських підприємців. Критерії виділення типів підприємців. Типології підприємців. Зарубіжні та вітчизняні дослідження типів підприємців”.

Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): „Визначте специфічні характеристики українських підприємців. Проаналізуйте спільні та відмінні риси українських та зарубіжних підприємців”.

Психологічний практикум: “На основі опитувальника Дж. Холланда (Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.45-50) визначте, до якого типу особистості Ви відноситеся. Проаналізуйте, як це впливає на успішність Вашої підприємницької діяльності”.

Психологічний практикум: “На основі методики для вивчення кар’єрних орієнтацій “Якоря кар’єри” Е. Шейна (адаптація В.А.Чикер і В.Е. Винокурової

(Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие.- СПб: Изд-во "Речь", 2000.-С. 207-212), визначте провідні типи кар'єрних орієнтацій, які притаманні для Вас. Проаналізуйте, як це пов'язано з особливостями Вашої підприємницької діяльності”.

Індивідуальне рефлексивне завдання: “Визначте, до якого типу підприємців Ви відноситеся. (Для виконання цього завдання використовується типологія підприємців, які наведена в літературі. - Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 106 с.; Агеев А.И., Грачев М.В., Кузин Д.В. Предпринимательство: стратегия нового поколения // Мировая экономика и международные отношения. – 1991. - № 3. – С. 115-123). Визначте позитивні характеристики та обмеження цього типу та обґрунтуйте, як це можна враховувати у Вашій підприємницькій діяльності”.

Розділ 3.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Організація як суб'єкт господарювання: її соціально-економічні та соціально-психологічні функції.

Метод незавершених речень: ”Організація – це...”.

Міні-лекція: “Поняття про організацію та її роль у вирішенні соціально-економічних проблем у суспільстві. Організація як своєрідний функціональний посередник між особистістю (групою) та суспільством у вирішенні соціально-економічних проблем та соціально-психологічних проблем. Основні структурні елементи організації. Поняття про ефективність та продуктивність організації”.

Робота в малих групах: “Розкрийте зміст соціально-економічних (об'єднання матеріально-фінансових ресурсів; вихід на ринок соціальних взаємодій; включення в макроекономічні структури; виробництво товарів та

послуг; входження на споживчий ринок тощо) та *соціально-психологічних функцій організацій* (об'єднання психологічних ресурсів; розподіл та концентрація зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист та гарантія майбутнього тощо).

Індивідуальне проблемне завдання: „На прикладі своєї власної організації проаналізуйте її соціально-економічні та соціально-психологічні функції”.

Міні-лекція: “Психологічні основи розробки місії та стратегії діяльності організації”.

Робота в малих групах: “Визначте основні етапи розвитку організації, їх призначення та особливості”.

Мозковий штурм: “Що таке кризові етапи в діяльності організації? Чи можна їх попередити? Як можна подолати кризові ситуації?”

Виконання творчого завдання (робота в малих групах): “Створення моделі: “Психологічні чинники та умови ефективної діяльності організації”.

Тема 2. Підприємницька організація.

Міні-лекція: “Сутність підприємницької організації. Функції підприємницької організації. Психологічні основи побудови підприємницької організації. Форми підприємницьких організацій. Класифікація підприємницьких організацій за кількісним критерієм: малі, середні та великі підприємницькі організації. Якісні ознаки малих, середніх та великих підприємницьких організацій”.

Робота в парах: “Проаналізувати специфічні ознаки державних та підприємницьких організацій”.

Міні-лекція: “Професійна та психологічна підтримка діяльності підприємницьких організацій. Роль та функції організаційного психолога на різних етапах формування підприємницької організації: розробки підприємницької ідеї (замислу); прийняття рішення підприємцем про започаткування власної справи (організації); формування команди; побудова

організаційної структури; організація процесу роботи та здійснення контролю тощо”.

Мозковий штурм: “Які труднощі можуть виникнути на етапі введення змін в підприємницьких організаціях?”

Робота в малих групах: Розробіть алгоритм введення змін в підприємницькій організації.

Метод аналізу проблем в організації (робота в парах): “Визначте найбільш актуальні проблеми сучасної підприємницької організації. Фахівці з яких галузей можуть допомогти Вам у вирішенні цих проблем?”

Тема 3. Психологічний аналіз маркетингової політики організації

Міні-лекція: “Психологічні аспекти пропозиції на ринку. Аналіз сприймання людиною категорій: “товар”, “мода”, “реклама”, “ціна”. Відображення товару в свідомості споживачів, можливі варіанти даного відображення. Поняття "ключова інформація товару". Сприймання ціни товару та фактори, від яких вона залежить. Уявлення про "порогову ціну”.

Робота в малих групах: “Побудуйте модель психологічних чинників, які обумовлюють сприймання товару”.

Міні-лекція: “Вплив моди на психологічне сприймання товару”.

Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): “У якості покупців люди часто дотримуються моди. Однак, така поведінка містить в собі певну суперечність (алогічність). Визначте, в чому вона полягає. Проаналізуйте її психологічні закономірності та можливості їх врахування в маркетинговій політиці організації”.

Міні-лекція: “Психологічні аспекти попиту на ринку. Види покупок, що здійснюються споживачами. Процес прийняття рішення про покупку. Фактори, від яких залежить поведінка споживача. Типи покупців. Типові ефекти споживчої поведінки. Моделі поведінки споживача.

Роль та функції організаційного психолога при розробці маркетингової політики в організації”.

Творче завдання: „Розробіть схему процесу прийняття рішення споживачем про покупку товару”.

Тема 4. Психологічний аналіз рекламної політики організації

Міні-лекція: “Поняття про рекламу та її психологічна суть. Реклама з точки зору економіки та психології. Американська та західно-європейська традиції розвитку психології реклами”.

Метод асоціацій: “На окремих папірцях (кількість яких відповідає літерам в слові „реклама”) представте асоціації, які виникають у Вас у зв’язку з поняттям „реклама”. Проведіть класифікацію асоціацій за певними критеріями”.

Міні-лекція: Психологічні характеристики різних видів реклами. Класифікація видів реклами за такими критеріям: мета рекламної діяльності; функції рекламної діяльності; рівень та спосіб впливу на споживача; рівень відкритості впливу реклами на споживача; використання комунікаційних каналів; рівень спрямованості на контакт із споживачем; врахування вікових, етнічних, статевих, соціальних, інтелектуальних особливостей споживачів; особливості ставлення до висвітлення економічних, правових та інших питань життєдіяльності людини. Психологічні детермінанти різних видів реклами.

Вправа-“креатив”: Знайти якомога більше способів реклами звичайних побутових предметів (олівець, газета, пластиковий посуд тощо).

Міні-лекція: “Психологічні механізми впливу реклами. Моделі процесів впливу реклами. Відчуття, сприймання, увага, пам’ять, емоції, мислення та уява в рекламі. Проблема дослідження ролі психічних процесів у рекламі.

Роль та функції організаційних психологів при розробці рекламної політики в організації”.

Творче завдання: “Розробка зовнішньої рекламної продукції (біг-борду) для участі в тендерному проекті, з урахуванням різних психологічних засобів

впливу реклами на споживача (на матеріалі нової побутової техніки). Проведення презентації. Оцінка експертами”.

Заклучна частина семінару-тренінгу.

1. Заклучна вправа: “Малюнок підприємницької діяльності”.

Мета: узагальнення засвоєного матеріалу та його відображення у формі спільного малюнку для підведення підсумків групової взаємодії.

Робочий матеріал: ватман, кольорові фарби (олівці, маркери), скотч.

Ведучий пропонує спільно виконати малюнок “Підприємницька діяльність”, де кожен учасник представляє свій елемент. Малюнок створюється за принципом “ланцюжка”. Мається на увазі, що перший учасник починає малювати з крапочки на листі ватману (“задум діяльності підприємницької діяльності”) та “передає естафету” наступному учаснику, який додає до попереднього варіанту своє бачення.

У результаті група виготовляє великий кольоровий плакат або колективний “коллаж”, у процесі обговорення якого кожен учасник може висловити свої асоціації, думки, оцінки, враження тощо.

У кінці заклучного заняття учасники висловлюють свої побажання один одному на майбутнє.

2. Оцінка ефективності семінару-тренінгу.

Для аналізу ефективності роботи семінару-тренінгу (окремої теми або курсу в цілому) доцільно проводити бліц-опитування учасників семінару-тренінгу. З цією метою можна використати розроблену авторами розділу анкету, яку, з метою забезпечення об’єктивності зворотного зв’язку, необхідно проводити анонімно. Залежно від мети опитування, анкета може бути трансформована, як для оцінки конкретного заняття, так і семінару-тренінгу в цілому.

*Анкета для вивчення ефективності заняття
(семінару-тренінгу в цілому)*

Шановний учаснику семінару-тренінгу!

Поділіться, будь ласка, своїми враженнями та побажаннями щодо проведеного заняття (семінару-тренінгу в цілому):

1. За змістом:

а) Наскільки зміст теми (семінару-тренінгу в цілому) відповідає Вашим професійними потребам та інтересам? (Оцініть, будь ласка в балах).

1 2 3 4 5

б) Які питання (теми) доцільно було б розглянути в меншому обсязі? (зазначити назву тем, питань) _____

в) Які питання (теми) доцільно було б розглянути в більшому обсязі? _____

г) Які питання (теми) можна було б додатково включити до курсу? _____

2. За методами та формами роботи:

а) Наскільки методи та форми роботи під час заняття (семінару-тренінгу в цілому) були ефективними (для розкриття основних ідей, змісту певної проблеми тощо). (Оцініть, будь ласка в балах).

1 2 3 4 5

б) Наскільки методи та форми роботи під час заняття (семінару-тренінгу в цілому) були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)? (Оцініть, будь ласка в балах).

1 2 3 4 5

в) Які форми та методи роботи бажано було б використовувати рідше?

в) Які форми та методи роботи бажано було б використовувати частіше? _____

3. Ваші зауваження, побажання, пропозиції :

а) щодо заняття (семінару-тренінгу в цілому) _____

б) щодо напрямків, методів та форм подальшої психологічної підтримки Вашої підприємницької діяльності _____

Дякуємо Вам за участь в семінарі-тренінгу!

Сподіваємося на нові зустрічі!

Окрім анонімного опитування, оцінка кожного заняття семінару-тренінгу в цілому) може здійснювати в кінці кожного заняття у вигляді *рефлексії заняття* (коли всі учасники заняття, сидячи в колі, послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеного заняття, наприклад, наскільки воно було корисним для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось (не сподобалось), що слід враховувати в процесі проведення занять надалі тощо. Отримані судження можуть, з дозволу учасників заняття, записуватись керівником заняття на диктофон, для здійснення наступного контент-аналізу. Це дасть можливість більш глибоко оцінити значущість занять для учасників, а також своєчасно вносити певні зміни в проблематику, дизайн заняття та власну поведінку тренера на наступних етапах роботи.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Агеев А.И.* Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 106 с.
2. *Агеев А.И., Грачев М.В., Кузин Д.В.* Предпринимательство: стратегия нового поколения // Мировая экономика и международные отношения. – 1991. - № 3. – С. 115-123.
3. *Акперов И.Г., Масликова Ж.В.* Психология предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
4. *Антоненко И.В.* Личностный аспект деятельности предпринимателя: Автореф. дис.. канд. псих. наук. – М., 1995. – 19 с.
5. *Ахтариева Л.Г.* Развитие предпринимательских способностей у старшеклассников: Учеб. пособие. – Уфа, 2001. – 167 с.
6. *Варналій З.С.* Основи підприємництва: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 285 с.
7. *Данчева О.В., Швалб Ю.М.* Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1999. – 270 с.
8. *Завьялова Е.К., Посохова С.Т.* Психология предпринимательства: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2004. – 296 с.
9. *Креденцер О.В.* Психологічні аспекти підприємницької діяльності в сфері торгового бізнесу // Актуальні проблеми психології. Том. 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. – К.: Міленіум, 2003. – Вип. 12. – С. 3 – 9.
10. *Котова И.Б., Канаркевич О.С., Петриевский В.Н.* Психологическая характеристика предпринимательской деятельности // Материалы Всерос. науч. практич. конференции „Психологический ресурс в экономике и предпринимательстве". – Ставрополь: СКСИ, 2002. – С. 23-31.

11. *Котова И.Б., Канаркевич О.С., Петриевский В.Н.* Специфические характеристики ценностно-смыслового и пространственно-временного аспектов личностного самоопределения успешного предпринимателя // Материалы Всерос. науч. практич. конференции „Психологический ресурс в экономике и предпринимательстве". – Ставрополь: СКСИ, 2002. – С. 154-175.
12. *Лукьянов А.С.* Психологические качества предпринимателя, обеспечивающие успешность его деятельности // Материалы Всерос. науч. практич. конф-ции „Психологический ресурс в экономике и предпринимательстве". – Ставрополь: СКСИ, 2002. – С. 175-179.
13. *Максименко С.Д.* Общая психология. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2001. – 528 с.
14. *Максименко С.Д., Карамушка Л.М., Креденцер О.В.* Про предмет економічної психології та її місце в системі підготовки фахівців в Україні // Актуальні проблеми психології. Том. 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2003. – Вип. 11. – С. 3 – 9.
15. *Нельга Т.А.* Украинское предпринимательство: исторические предпосылки и социокультурные детерминанты // Философская и социологическая мысль. – 1994. - № 7-8. – С. 82-89.
16. *Пачковський Ю.Ф.* Психологія підприємництва: Навчальний посібник. – Львів, 2001. – 276 с.
17. Підприємництво/ *Подсолонко В.А., Процай А.Ф., Миронова Т.Л. та ін.* – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 616 с.
18. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / *Под ред. Г. С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова.* – СПб.: Речь, 2001. – С.45-50.

19. Психология предпринимательской деятельности (Развитие российского предпринимательства в начале 1990-х годов) / Под общ. ред. В.А.Бодрова. – М.: Институт психологи РАН, 1995. – 175 с.
20. Психология. Учебник для экономических вузов / Под общ. ред. В.Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2002. – 672 с.
21. Рощин С.К. Психология успешного предпринимательства в США // Психологический журнал. – 1993. – Т.14. - № 5. – С.98-109.
22. Социально-психологическое исследование руководства и предпринимательства / Отв. ред. Журавлев А.Л., Шорохова Е.В. – М.: Институт психологии РАН, 1999. – 276 с.
23. Спивак В.А. Идеальный руководитель, идеальный предприниматель. – СПб.: Издательский Дом “Нева”, 2003. – 320 с.
24. Чирикова А.Е. Психологические особенности личности российского предпринимателя // Психологический журнал. – 1998. – Т.19. - № 1. – С.63-73
25. Шумпетер Й. Теория экономического развития.- М., 1982.
26. Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

ПІСЛЯМОВА

Авторський колектив сподівається, що впровадження організаційними психологами представлених у навчальному посібнику психологічних технологій буде сприяти психологічному забезпеченню діяльності менеджерів та персоналу організацій, і відповідно, підвищенню ефективності діяльності організацій.

Свої думки, зауваження та побажання щодо можливостей використання навчального посібника, а також вдосконалення його змісту, прохання надсилати за адресою:

01033, м. Київ, вул. Паньківська, 2, Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, лабораторія організаційної психології, офіс 22, Українська асоціація організаційних психологів та психологів праці, або на наш сайт: [http:// www.uaowp.iatp.org.ua](http://www.uaowp.iatp.org.ua) .

СПИСОК ЧЛЕНІВ АВТОРСЬКОГО КОЛЕКТИВУ

КАРАМУШКА Людмила Миколаївна – доктор психологічних наук, професор, завідувача лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка (науковий редактор).

КОЛОМІНСЬКИЙ Наум Львович – доктор наук, професор, старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ВИНОСЛАВСЬКА Олена Василівна – кандидат психологічних наук, доцент, завідувача кафедрою психології і педагогіки Національного технічного університету України „КПІ”.

ВОЙТОВИЧ Марія Володимирівна – науковий співробітник лабораторії Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ЗАЙЧИКОВА Тетяна Вікторівна – старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ІВКІН Володимир Миколайович – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

КАРАМУШКА Віктор Іванович – кандидат біологічних наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри фундаментальних та загальнофахових дисциплін Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України.

КОВАЛЬЧУК Олександр Сергійович – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

КРЕДЕНЦЕР Оксана Валеріївна – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

МАЛИГІНА Марина Павлівна – директор видавництва “Pearson Education”.

ТОПОЛЕНКО Оксана Олександрівна – аспірантка Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ФЕДОСОВА Ганна Леонідівна – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ФІЛЬ Олена Анатоліївна – науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України.

ЩОТКА Оксана Петрівна – кандидат психологічних наук, завідувача кафедрою психології Ніжинського державного педагогічного університету ім. М. Гоголя.

**UKRAINIAN-ENGLISH GLOSSARY OF KEY TERMS IN
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY
(FOUND IN THE MANUAL)**

A

Авторитет - *authority*

Агресія - *aggression*

Аналіз організації - *organizational analysis*

Атестація – *attestation / certification*

Б

Бар'єри гуманізації управління - *management humanization barriers*

Бар'єр комунікативний - *communication barrier*: віковий б. - *age b.*, гендерний б. - *gender b.*, гносеологічний (інформаційний) б. - *gnoseological (epistemological, informational) b.*, емоційний б. - *emotional b.*, естетичний б. - *a(esthetic) b.*, етнічний б. - *ethnic b.*, інтелектуальний б. - *intellectual b.*, культурний б. - *cultural b.*, лінгвістичний (фонетичний, семантичний, стилістичний, логічний) б. - *linguistic (phonetic, semantic, stylistic, logical) b.*, моральний б. - *moral (ethic) b.*, мотиваційний б. - *motivational b.*, національний б. - *national b.*, організаційний б. - *organizational b.*, професійний б. - *professional b.*, релігійний б. - *religious b.*, соціально-статусний б. - *social statute b.*, характерологічний б. - *characterological b.*

Безпосередність - *directness*

Бути схильним відчувати емоційне відчуження - *to be inclined / prone / disposed to feel emotional alienation / emotionally alienated*

В

Вертикальний конфлікт - *vertical conflict*

Вертикальні комунікації - *vertical communications*

Взаємна відповідальність - *mutual responsibility*

Взаємодія (соціальна, міжособистісна) - *interaction(s) (Social, interpersonal)*

Виборка - *sample*

Виконання обов'язків - *discharging / fulfilment of obligations, doing one's duties*

Винагорода - *remuneration*

Вираховувати середнє арифметичне - *to compute the arithmetic mean*

Виставляти / набирати бали, очки - *to score*

Висхідні комунікації - *ascending communications*

Відбір - *selection*

Відповідальність працівника - *employee's responsibility*

Відправник інформації - *sender of information*

Відхід від конфлікту (уникання конфлікту) – *withdrawal from a conflict (conflict avoidance)*

Віковий профіль - *age profile*

Вміння і / або навички (пізнавальні, концептуальні, людські) – *skills (cognitive, conceptual, human)*

Г

Гендерні аспекти вигорання у вчителів - *gender-related (gender-specific) aspects of burnout in teachers*

Горизонтальний конфлікт - *horizontal conflict*

Горизонтальні комунікації - *horizontal communications*

Гра (рольова, ділова) - *role play, business play*

Група – *group*, групова згуртованість - *group cohesion*, групове мислення - *group think*

Гуманізація управління - *humanization of management*

Д

Демократизація управління - *democratization of management*

Деперсоналізація - *depersonalization*

Депресія - *depression*

Детермінанти виконання роботи - *work performance determinants*

Ділова активність – *business activity*

Діяльність - *work, activity*, види діяльності організаційного психолога (просвітницька, діагностична, експертна, профілактична, прогнозуюча, психокорекційна, психоконсультативна, психотерапевтична) – *types of the organizational psychologist's work (educational, diagnostic, expert, preventive, predicting (forecasting), psycho-corrective (intervention), counseling, psychotherapeutic)*

Довіра - *trust*

Е

Експектації (очікування, сподівання) - *expectations*

Екстравертна (зовнішня) мотивація - *extravertive (external) motivation*

Емоційна і моральна дезорієнтація - *emotional and moral disorientation*

Емоційне відчуження - *emotional alienation*

Емоційний дефіцит - *emotional deficit*

Емпатія - *empathia*

Етика бізнесу - *business ethics*

Етика взаємостосунків - *ethics of relations*

Етична дилема - *ethical dilemma*

Етичне рішення - *ethical decision*

З

Задоволеність - *satisfaction*

Задоволеність працею - *job satisfaction*

„Загнаність у кут” - ‘*corneredness*’ (відчай - *despair*)

Закон і правопорядок / справедливість - *law and justice*

Зворотний зв'язок - *feedback*

Здібність - *ability, capability, aptitude*

І

Ієрархія факторів / показників - *hierarchy of factors*

Імідж - *image*

Індивідуально-психологічна характеристика - *individual psychological characteristic*

Інтерналізація соціальної ролі - *internalization of a social role*

Інтровертна (внутрішня) мотивація - *intravertive (internal) motivation*

Інтуїція - *intuition*

К

Капітал – *capital, assets*

Кар'єра - *career*

Кар'єрні орієнтації - *career orientations*

Керівник - *leader, manager*

Керівництво - *leadership*

Командна – *team*; командна роль - *team role*; член команди - *team member*; формування команди - *team building*

Компонент (інформаційно-смісловий, діагностичний, корекційно-розвивальний, організаційний, особистісний, технологічно-оптимізаційний) – *component (information(al)-semantic, diagnostic, corrective-developing, organizational, personal, technology-optimizing)*. Когнітивний компонент психологічної готовності до управління - *a cognitive component of psychological readiness to manage*

Компроміс - *compromise*

Комунікативна і емоційна сфери - *communicative and emotional domains / areas*

Комунікативна компетенція - *communication competence*

Комунікативна креативність (творчість) - *communication creativity*

Комунікативна мережа - *communication network*

Комунікативний стиль (спілкування): миротлюбний, уникаючий, агресивний - *communication style: peaceful, avoiding (avoidant), aggressive*

Комунікація - *communication, interaction(спілкування)*; внутрішні комунікації - *internal communications*; зовнішні комунікації - *external communications*

Конкуренти - *business rivals*

Конкурентноздатність, конкурентноспроможність - *competitiveness*

Консультування (психолого-організаційне) – *counseling (psychological-organizational)*; етапи консультування – *stages of counseling*

Конфлікт - *conflict*: конфлікт бажань - *conflict of wishes / desires*, конфлікт норм поведінки - *conflict of behavioral norms*, конфлікт соціальних ролей - *conflict of social roles*, міжгруповий (інтергруповий) конфлікт - *intergroup conflict*,

міжособистісний (інтерперсональний) конфлікт - *interpersonal conflict*,
внутрішньогруповий конфлікт - *intragroup conflict*, внутрішньоособистісний
(інтраперсональний) конфлікт - *intrapersonal conflict*

Курси (програми) і тренінги з формування команд - *courses (programs) and trainings in team building/ team building courses (programs) and trainings*

Л

Людські ресурси (управління)- *Human resource (management)*

М

Мати ризик емоційного виснаження - *to run a risk of emotional "wearing out"*

Менеджер освіти - *education(al) manager*

Міра включеності індивіда в діяльність - *degree of a person's participation / engagement in work*

Модель (психолого-організаційного консультування) – *model (of psychological-organizational counseling)*

Моральна / етична поведінка - *moral / ethical behavior*

Моральна відповідальність - *moral responsibility*

Моральна реальність людини - *moral reality of the man*

Моральна свідомість - *moral consciousness*

Моральне самопочуття - *moral feelings / comfort*

Моральний вибір - *moral choice*

Моральний розвиток - *moral development*

Мотив – *motive*, ієрархія мотивів – *hierarchy of motives*

Мотиваційний компонент психологічної готовності до управління - *a motivational component of psychological readiness to manage*

Мотивація - *motivation*

Мотивація успіху - *achievement motivation; need for achievement*

Мотивація уникнення - *avoidance motivation; need for avoidance*

Н

Навчання - *training, education*

Надійні працівники - *reliable / trustworthy employees*

Наполегливість - *perseverance*

Начальник - *superior / chief / boss*

Неадекватні вибіркові емоційні реакції - *inadequate selective emotional reactions*

Негативна (контрпродуктивна) стратегія мотивації - *negative counter-productive strategy of motivation*

Незадоволеність собою - *dissatisfaction with oneself*

Несприятливий психологічний клімат - *unfavourable psychological climate*

Неформальні комунікації - *non-formal / informal communications*

Низхідні комунікації - *descending communications*

Норми поведінки - *norms of behavior / behavioral norms*



Образи конфліктної ситуації - *images of a conflict situation*

Операційний компонент психологічної готовності до управління - *operational component of psychological readiness to manage*

Опитувальник - *questionnaire*

Організаційна психологія (академічна, практична) – *organizational psychology (academic, applied)*

Організаційний клімат - *organizational climate*

Організаційний психолог – *organizational psychologist*

Організаційний менеджмент (управління організаціями) - *organizational management*

Освітня організація - *educational organization*

Особисті якості / характеристики - *individual attributes / characteristics*

Особистісний аспект підприємницької діяльності - *personality-related aspect of entrepreneurship*

Особистісний компонент психологічної готовності до управління - *a personality - related component of psychological readiness to manage*

Особистість – *personality; person, individual*

Оцінка виконання роботи - *performance appraisal / assessment*



Партнерство - *partnership*

Педагогічний колектив - *teaching staff, pedagogical collective*

Персонал - *personnel, staff*; персонал: залучення, набір, відбір, оцінка, підготовка (навчання) розміщення на посадах – *personnel: attraction, recruitment, selection, assessment, placing, training*

Підлеглий - *subordinate*

Підприємець - *entrepreneur*

Підприємець - *entrepreneur, businessman*

Підприємництво - *entrepreneurship*

Підприємницька діяльність - *entrepreneurship, business activity*

Підприємницький тип поведінки - *entrepreneurship behavior*

Підприємницькі якості особистості - *entrepreneurship-relevant attributes*

Підхід (принцип) – *approach*, п. відкритих соціальних систем - *open system a.*, п. організацій, що навчаються - *learning organization a.*, п. гуманістичного менеджменту - *humanistic management a.*, людиноцентристський п. – *person-centered a.*, діяльнісний п., *activity-centered a.*, ситуативний п. - *situational a.*, технологічний п. - *technological a.*

Побут (особисте життя) - *private life / family life*

Поведінка споживача - *consumer behavior*

Позитивна (продуктивна) стратегія мотивації - *positive (productive) strategy of motivation*

Покарання - *punishment*
 Посадова інструкція - *positional instruction*
 Постійний / безперервний професійний розвиток / ріст - *continuing professional development*
 Потреба - need, первинна / вторинна п. – *primary / secondary n.*, базова п. – *basal n.*, соціальна п. – *social n.*, фізіологічна п. – *physiological n.*, п. в безпеці і захисті – *safety-security n. / protection n.*, п. в самоактуалізації (самореалізації) – п. в причетності (належності) – *affiliation (belongingness) n.*, п. в повазі – *self-esteem n. / n. for positive self-regard*, п. в ідентичності - *n. for identity*, п. в лідерстві – *n. for leadership*, задовольняти потреби - *to satisfy needs*
 Практичний психолог – *practicing psychologist, counseling psychologist, applied psychologist*
 Працелюбство – *diligence, industry*
 Прийняття рішення - *decision making*
 Прийняття управлінського рішення - *managerial decision making*
 Принцип роботи - *work principle*
 Протиріччя - *contradiction*
 Професійна діяльність менеджера - *managers' professional activity*
 Професійна етика - *professional ethics*
 Професійна кар'єра – *(professional) career*
 Професійна культура - *professional culture*
 Професійна роль - *professional role*, виконувати роль - *to perform a role*
 Професійний розвиток (становлення) - *professional development*
 Профілактика і подолання – *prevention and overcoming (management, coping with)*
 Психічна реальність - *mental reality*
 Психічне відображення - *mental reflection*
 Психічне здоров'я - *mental health*
 Психічний настрій - *mental state; mood*
 Психокорекція (інтервенція) - *intervention*
 Психологічна допомога – *psychological help*
 Психологічна культура - *psychological culture*
 Психологічна служба – *psychological / counseling service*
 (Психологічне) консультування - *counseling*
 Психологічний клімат - *psychological climate*
 Психологічні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень - *psychological factors that affect decision making, decision-affecting factors, decision-making determinants*
 Психологія підприємництва - *psychology of entrepreneurship*
 Психо-соматичний / психо-вегетативний розлад / порушення - *psycho-somatic / psycho-vegetative disorder / dysfunction*
 Психотерапія - *psychotherapy*

Редукція (зменшення) професійних обов'язків - *reduction of professional commitments / responsibilities*
 Респондент - *respondent*
 Рефлексія - *reflection*
 Ризикованість - *risk taking, risky behavior*
 Рівень комфортності існування - *level of comfortable existence*
 Рішення – *decision*, прийняття рішення – *decision making*
 Розумність, логічність - *reason, logic*
 Розширення сфери економії емоцій - *expansion of the sphere of emotions saving*

С

Самооцінка - *self-esteem (самоповага); self-assessment (самооцінювання)*
 Самопрезентація - *self-presentation*
 Самореалізація – *self-realization*
 Саморегуляція - *self-regulation, self-control*
 Симптом, що спостерігається - *observed symptom*
 Симптоми синдрому професійного вигорання - *burnout symptoms*: напруження - *tension*, резистенція (опір) - *resistance*, виснаження - *exhaustion*
 Синдром професійного вигорання - *(professional) burnout (syndrome)*; компоненти синдрому професійного вигорання - *burnout components*
 Складна опосередкованість - *complex indirectness / mediation*
 Сором'язливість - *shyness*
 Соціальна група (велика / мала) - *(large / small) social group*
 Соціальна інгібіція (погіршення діяльності індивіда в присутності інших людей) - *social inhibition*
 Соціальна підтримка - *social support*
 Соціальна фасилітація (покращення діяльності індивіда в присутності інших людей) - *social facilitation*
 Соціальний конформізм - *social conformism*
 Соціальні установки - *social attitudes*
 Соціально-психологічний клімат (сприятливий) - *(favorable) socio-psychological climate*
 Спілкування з іншими - *interactions with other people, interpersonal relations*
 Спільна робота / діяльність - *joint work / activity*
 Сприймати ситуацію як критичну - *to perceive the situation as critical*
 Спрямованість особистості - *orientation of an individual, person's / personal values*
 Ставлення до роботи - *work attitude*
 Статистично значуща кореляція - *statistically significant correlation*
 Стереотипи мислення і поведінки - *stereotypes of thinking and behavior / thinking and behavioral stereotypes*
 Стереотипізація - *stereotypization*
 Стрес – *stress*; Переживати стрес - *experience stress*; попередження і подолання стресу – *stress prevention and coping; stress management*

Ступінь компетентності - *competence, level / degree of competence*
 Сугестія (навіювання) - *suggestion*; контр-сугестія - *counter-suggestion*
 Схильність до емоційного виснаження - *susceptibility to emotional exhaustion*
 Схильність до ризику – *inclination / willingness to (take / run the) risk; to take risks*

T

Тезаурус - *thesaurus*
 Темперамент - *temperament, type of temperament*
 Теорія людських відносин / стосунків - *human relations theory*
 Техніка (інтерактивна, організаційно-спрямовуюча, „криголам”, мозковий штурм, дискусія, дискусія з відкритим кінцем, аналіз ситуацій, заповнення робочих листів, рольова група, рольова перспектива, зміна ролей, набір ролей, проблемна ситуація) – *technique / device / tool (interactive, organization-directing, 'ice-breaker', brain-storm(ing), discussion, open-end discussion, case study, work-sheets completion, role group, role perspective, role change, repertoire, problem situation)*
 Технологія (освітня, психофізіологічна, управлінська, гуманітарна, психологічна, (психолого-)організаційна) – *technology (educational, psychophysiological, management-oriented, humanitarian, psychological, organizational)*
 Толерантність - *tolerance*
 Травматична ситуація - *traumatic situation*
 Тривожність - *anxiety*

У

Українська Асоціація організаційних психологів і психологів праці - *Ukrainian Association of Organizational and Work Psychologists*
 Умови життя - *living conditions*
 Умови праці - *work conditions*
 Універсальна етика - *universal ethics*
 Управління - *management*
 Управління етикою бізнесу - *business ethics management*
 Управлінська діяльність - *management activity*
 Управлінська команда - *management / managing team*
 Управлінська культура / культура управління - *managerial culture*
 Управлінська ситуація - *management situation*
 Управлінське рішення - *managerial decision*
 Учасник дослідження, піддослідний - *subject, respondent (учасник опитування, інтерв'ю)*

Ф

Фактор - *factor*: психологічний ф. - *psychological f.*, об'єктивний ф. - *objective f.*, суб'єктивний ф. - *subjective f.*, зовнішній ф. - *external f.*, внутрішній ф. - *internal f.*

Фактори, пов'язані... з - *...-related / -relevant factors*

Фактори, що мають відношення до конкурентноздатності - *competitiveness-relevant factors*

Ц

Цілеспрямованість - *tunnel vision*

Ч

Частота симптому - *symptom occurrence*

Чесність - *integrity, honesty*

Я

“Якоря” кар'єри - *career anchors*

Навчальне видання

ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

Навчальний посібник

Науковий редактор:

Людмила Миколаївна Карамушка,

доктор психологічних наук, професор,

завідуюча лабораторією організаційної психології

Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України

З питань співпраці звертатися за адресою:

04116, м. Київ, вул. Маршала Рибалка, 10/8;

для листів: 04116, м. Київ, а/с 28

Тел./факс: (044) 206-47-29, 481-28-77

E-mail: inkos@carrier.kiev.ua,

inkos@ln.kiev.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виробників і розповсюджувачів видавничої продукції № 2006 від

04.11.2004 р.