

АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ім. Г.С. КОСТЮКА
Лабораторія організаційної психології
УКРАЇНЬКА 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 і науки України

Київ

«Фірма «ІНКОС» . 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. Ів-кін, 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. — 366 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 «ІНКOS»: оформлення, видавництво, 2005.

WORK TECHNOLOGIES OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS

Kyiv

Firma «INKOS» 2005

Recommended by the Ministry of Education and Science of Ukraine as Students' Manual

for Institutions of Higher Learning and Institutes of Post-graduate Training

(Letter № 14/18.2-1559 of 04.07.2005)

Approved at the session of Scientific Board of Kostyuk Institute of Psychology (protocol № 12 of 23 December, 2004)

Authors: L.M. Karamushka, T.V. Zaichikova, O.V. Vynoslavskaya, M.V. Voitovych, V.M. Ivkin, O.S. Kovalchuk, N.L. Kolominski, O.V.

Kredentser, M.P. Malygina, O.O. Topo-lenko, G.L. Fedosova, O.A. Fil, O.P. Schotka.

Reviewers: N.V. Chepeleva; Member of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Doctor of Psychological Sciences, Professor;

Yu.M. Shvalb, Doctor of Psychological Sciences, Professor.

Work technologies of organizational psychologists: Students' manual L.M. Karamushka. - K.: Firma «INKOS», 2005. - 366 p.

Scientific edition:

This manual considers important problems of applied organizational psychology.

The first part which consists of seven chapters highlights the *essential features of organizations and role of organizational psychologists in providing organizations with psychological support*. The following issues are analyzed: structure and functions of the organization, subject and objectives of organizational psychology, psychological service models to resolve psychological problems in organizations, content and essential features of a technological approach used in work of organizational psychologists, essential features of active socio-psychological training in implementing the technological approach.

The second part of the manual which is made up of nine chapters deals with *main technologies* used by organizational psychologists for resolving problems faced by managers and employees in organizations. Among these technologies are: competitive team building, development of managers' professional self-identification, effective managerial decision-making, development of managers' professional ethics, prevention and overcoming of communicative barriers, conflict prevention and management, development of favorable socio-psychological climate, burnout prevention and management, psychological support of entrepreneurship. Each technology includes three components — *information-semantic, diagnostic and intervention (psycho-corrective)* — which allows for systemic and prompt resolving of organizational problems by organizational psychologists.

This book which is the Ukraine's *first manual on applied organizational psychology* is meant for organizational psychologists' and managers' training in institutions of higher learning and institutes of post-graduate training.

The manual can be used by organizational psychologists and managers seeking to enhance efficiency of their organization on the basis of psychological laws of organizational functioning and development.

© Laboratory of Organizational Psychology of Institute of Psychology: compilation and arrangement, 2005.

© Ukrainian Association of Organizational and Work Psychologists: compilation and arrangement, 2005.

© Firma «INKOS»: design, publication, 2005.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
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 у забезпеченні ефективного управління організаціями	20
1.3. Персонал як основа ефективної діяльності організацій.....	22
1.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах	23

Розділ 2. РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 28

2.1. Про необхідність переходу від психології управління до організаційної психології	28
2.2. Предмет та основні завдання організаційної психології.....	30
2.3. Особливості академічної та практичної організаційної психології ...	33
2.4. Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології	34
Розділ 3. ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	38
3.1. Поняття про модель психологічної служби	38
3.2. «Суспільна», «організаційна», «групова» та «особистіша» моделі психологічної служби.....	39
3.3. «Екстремальна» і «стабільна» моделі психологічної служби	40
3.4. «Безпосередня» та «опосередкована» моделі психологічної служби	42
Розділ 4. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ.....	45
4.1. Просвітницька діяльність організаційних психологів	45
4.2. Ролі діагностичної та експертної діяльності організаційних психологів	47
4.3. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів	49
4.4. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності організаційних психологів.....	51
Розділ 5. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	54
5.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій	54
5.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій	55
5.3. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій.....	56
5.4. Основні види психолого-організаційних технологій	58
Розділ 6. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	60
6.1. Поняття про інтерактивні техніки та їх роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів.....	60
6.2. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій	62
6.3. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій	65
6.4. Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій	66
Розділ 7. РОЛЬ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ	72
7.1. Поняття про психолого-організаційне консультування . та його роль в реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів	72
7.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування	76
7.3. Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування	77
7.4. Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування	80
Частина 2. ОСНОВНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ З МЕНЕДЖЕРАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПІДПРИЄМЦЯМИ.....	84
Розділ 1. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ.....	85
1.1. Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентоздатної команди (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>)	85
1.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентоздатної команди (<i>діагностичний компонент технології</i>)	92
1.3. Система трепігових занять для формування конкурентоздатної команди (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	103
Розділ 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ	

МЕНЕДЖЕРІВ	111
2.1. Поняття про професійно-управлінське самовизначення менеджерів, його структуру та динаміку (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>)	111
2.2. Загальні принципи і методика вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів (<i>діагностичний компонент технології</i>)	119
2.3. Тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	127
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ МЕНЕДЖЕРАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ	137
3.1. Поняття про управлінське рішення та чинники, що впливають на його прийняття в організації (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>).....	137
3.2. Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень в організації (<i>діагностичний компонент технології</i>).....	144
3.3. Ділові та навчально-рольові ігри для підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	155
Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ	170
4.1. Зміст і структура професійної етики менеджерів (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>)	170
4.2. Методи дослідження особливостей професійної етики менеджерів (<i>діагностичний компонент технології</i>)	178
4.3. Система тренінгових занять для формування професійної етики менеджерів (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	184
Розділ 5. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	192
5.1. Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>).....	192
5.2. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (<i>діагностичний компонент технології</i>).....	198
5.3. Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів із організації (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	214
Розділ 6. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ	223
6.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>)	223
6.2. Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (<i>діагностичний компонент технології</i>) .	235
6.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	247
Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	253
7.1. Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>)	253
7.2. Методика для діагностики соціально-психологічного клімату в організації (<i>діагностичний компонент технології</i>).....	257
7.3. Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	269
Розділ 8. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» В ОРГАНІЗАЦІЯХ	274
8.1. Поняття про зміст, структуру та основні прояви синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій (<i>інформаційно-смісловий компонент технології</i>).....	274
8.2. Методика для діагностики синдрому «професійного вигорання» в організаціях (<i>діагностичний компонент технології</i>).....	281
8.3. Індивідуальна та групова програми для профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях (<i>корекційно-розвивальний компонент технології</i>).....	298

Розділ 9. ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ . 308

- 9.1. Психологічні особливості підприємницької діяльності (*інформаційно-смысловий компонент технологи*)308
- 9.2. Система діагностичних методик для вивчення психологічних особливостей підприємницької діяльності (*діагностичний компонент технологи*)315
- 9.3. Комплекс активних методів і форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності (*корекційно-розвивальний компонент технологи*).....335

ПІСЛЯМОВА.....344

СПИСОК ЧЛЕНІВ АВТОРСЬКОГО КОЛЕКТИВУ.....345

УКРАЇНСЬКО-АНГЛІЙСЬКИЙ ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ (ДО НАВЧАЛЬНОГО ПОСІБНИКА).....346

CONTENTS

PART 1. THE CONTENT AND CHARACTERISTICS OF PSYCHOLOGISTS WORK IN ORGANIZATIONS (ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS) 18

Chapter 1. THE CONCEPT OF ORGANIZATION AND ITS BASIC FUNCTIONS.....19

- 1.1. Organizations, their socio-economic and socio-psychological functions 19
- 1.2. The role of managers in effective organizational management.....20
- 1.3. Organization's personnel as a basis of organization's effective functioning.....22
- 1.4. Main approaches to and analyses of organization's work in present-day conditions.....23

Chapter 2. THE ROLE OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.....28

- 2.1. On necessity of transition from psychology of management to organizational psychology28
- 2.2. The subject-matter and main tasks of organizational psychology.....30
- 2.3. Distinctive features of research (academic) and applied psychology ... 33
- 2.4. Psychological help as the key mission of applied organizational psychology34

Chapter 3. KEY MODELS OF PSYCHOLOGICAL SERVICE FOR SOLVING PSYCHOLOGICAL AND MANAGERIAL PROBLEMS IN ORGANIZATIONS 38

- 3.1. The concept of psychological service model.....38
- 3.2. Social, organizational, group and individual models of psychological service.....39
- 3.3. Extreme' and 'stable' models of psychological service40
- 3.4. Direct' and 'indirect' models of psychological service42

Chapter 4. MAIN TYPES OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS' WORK.....45

- 4.1. Educational work of organizational psychologists.....45
- 4.2. The role of diagnostic and expert work of organizational psychologists47
- 4.3. Forecasting and prevention as types of organizational psychologists' work 49
- 4.4. Characteristics of intervention, counseling and therapeutic works of organizational psychologists.....51

Chapter 5. CONTENT AND DISTINCTIVE FEATURES OF THE TECHNOLOGICAL APPROACH USED BY ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS IN THEIR WORK 54

- 5.1. The concept of technological approach.....54
- 5.2. Characteristics of humanitarian and psychological technologies.....55
- 5.3. Organizational psychological counseling technologies as a type of psychological technologies56
- 5.4. Main types of organizational psychological counseling technologies ... 58

Chapter 6. USE OF INTERACTIVE TECHNIQUES IN REALIZATION OF THE TECHNOLOGICAL APPROACH IN WORK OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS60

- 6.1. The concept of interactive technique and its role in implementation of the technological approach in organizational psychologists' work 60
- 6.2. The role of organization-directing interactive techniques in formation of psychological culture of organizations' managers and personnel 62
- 6.3. The use of content-semantic interactive techniques for psychological training of organizations' managers and personnel .65
- 6.4. The use of role-plays and trainings for psychological training of organizations' managers and personnel66

Chapter 7. ROLE OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGICAL COUNSELING IN REALIZATION OF THE TECHNOLOGICAL APPROACH IN WORK OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS72

- 7.1. The concept of organizational psychological counseling and its role in realization of the technological approach in work of organizational psychologists72
- 7.2. The motivational component of the organizational psychological counseling model76
- 7.3. The content-semantic and operational components of the organizational psychological counseling model77
- 7.4. The individual and organizational components of the organizational psychological counseling model80

PART 2. MAIN TECHNOLOGIES USED BY ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS IN THEIR WORK WITH ORGANIZATIONS' MANAGERS AND PERSONNEL..... 84

Chapter 1. THE COMPETITIVE TEAM BUILDING TECHNOLOGY 85

- 1.1. Psychological analysis of content and intrinsic features of the competitive team (the information-semantic component of the technology)85
- 1.2. A diagnostic complex for investigating specific characteristics of a competitive team work (the diagnostic component of the technology) .. 92
- 1.3. A system of training sessions for a competitive team building (the corrective-developing component of the technology).....103

Chapter 2. MANAGERS' PROFESSIONAL SELF-IDENTIFICATION DEVELOPMENT TECHNOLOGY.....111

- 2.1. The concept of managers' professional self-identification, its structure and dynamics (the information-semantic component of the technology).....111
- 2.2. General principles and techniques of studying managers' professional self-identification (the diagnostic component of the technology).....119
- 2.3. A training and counseling program of managers' professional self-identification development (the corrective-developing component of the technology)127

10

Chapter 3. MANAGERIAL DECISION-MAKING TECHNOLOGY137

- 3.1. The concept of managerial decision and factors that affect its making in the organization (the information-semantic component of the technology).....137
- 3.2. Diagnosing of characteristics of managerial decision-making (the diagnostic component of the technology).....144
- 3.3. Business and training role-plays in effective managerial decision-making (the corrective-developing component of the technology)155

Chapter 4. MANAGERS' ETHIC FORMATION TECHNOLOGY170

- 4.1. The concept and structure of managers' ethic (the information-semantic component of the technology).....170
- 4.2. Methods of research of managers' ethic (the diagnostic component of the technology).....178
- 4.3. A system of training sessions to form managers' ethic (the corrective-developing component of the technology) ...184

Chapter 5. ORGANIZATIONAL COMMUNICATION BARRIERS PREVENTION AND OVERCOMING TECHNOLOGY.....192

- 5.1. The concept of organizational communication barriers, their types and determinants (the information-semantic component of the technology).....192
- 5.2. A system of diagnostic devices to investigate organizational communication barriers (the diagnostic component of the technology).....198
- 5.3. A training in organizational communication barriers prevention and overcoming (the corrective-developing component of the technology)214

Chapter 6. ORGANIZATIONAL CONFLICT PREVENTION AND SOLVING TECHNOLOGY223

- 6.1. Organizational conflicts: main types, causes and management (the information-semantic component of the technology).....223
- 6.2. A system of diagnostic devices to study organizational conflicts (the diagnostic component of the technology).....235
- 6.3. A model of organizational psychological counseling in issues of organizational conflicts (the corrective-developing component of the technology)247

Chapter 7. THE TECHNOLOGY OF FORMATION OF FAVORABLE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN ORGANIZATIONS.....253

7.1. The concepts of content, structure and types of socio-psychological climate (the information-semantic component of the technology).....253

7.2. Diagnosing of socio-psychological climate in organizations (the diagnostic component of the technology).....257

7.3. A training in formation of favorable socio-psychological climate in organizations (the corrective-developing component of the technology)269

Chapter 8. BURNOUT PREVENTION AND COPING TECHNOLOGY 274

8.1. Content, structure and main symptoms of burnout in organizations' managers and personnel (the information-semantic component of the technology).....274

11

8.2. Burnout diagnostic devices (the diagnostic component of the technology).....281

8.3. Individual and group burnout coping programs (the corrective-developing component of the technology)298

Chapter 9. ENTREPRENEURS' PROFESSIONAL EFFICIENCY INCREASING TECHNOLOGY.....308

9.1. Psychological analysis of entrepreneurship (the information-semantic component of the technology).....308

9.2. A system of diagnostic devices to study psychological characteristics of entrepreneurship (the diagnostic component of the technology).....315

9.3. A complex of active methods and forms to increase entrepreneurs' professional efficiency (the corrective-developing component of the technology)335

AFTERWORD344

LIST OF AUTHORS.....345

UKRAINIAN-ENGLISH GLOSSARY OF KEY TERMS N ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY (FOUND IN THE MANUAL) 346

12

ВСТУП

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

Варто зауважити, що значимість цих факторів особливо зростає через ускладнення управлінських проблем в усіх типах організацій, що обумовлено *двома групами причин*.

По-перше, наявністю певних тенденцій, які відмічаються 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 Україні, обумовлених специфічними соціальними процесами, що відбуваються в перехідний період (політичні трансформації в суспільстві; недостатня розробленість законодавчої бази розвитку суспільства; відсутність чітких економічних механізмів регуляції діяльності організацій і 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, як вважають автори, має відігравати **практична психологія організацій (практична організаційна психологія)**, нова галузь практичної психології в Україні, головне призначення якої полягає у наданні психологічної допомоги менеджерам і персоналу організацій у вирішенні психологічних проблем, пов'язаних з їх управлінською та професійною діяльністю та розвитком організації в цілому. Така допомога може здійснюватися *за двома основними напрямками*.

Перший напрямок охоплює стратегічну підготовку менеджерів і персоналу організацій в рамках вищої та післядипломної освіти, спрямованої на **формування потенційної психологічної готовності** до управлінської та професійної діяльності.

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

Одним із способів 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*. Особливо інтенсивно розробляються і втілюються в життя *освітні, управлінські технології* та ін. На наш погляд, це зумовлено *ускладненням змісту людської діяльності, необхідністю реалізації системного і комплексного підходів до ведення діяльності, вираженою спрямованістю діяльності на конкретний результат* тощо. Не винятковою тут є і практична організаційна психологія, яка також має чітко виражену прагматичну орієнтацію.

Виходячи з вищезначеного, одним із важливих завдань практичної організаційної психології є **розробка і впровадження психолого-організаційних технологій** для вирішення основних психологічних проблем, які виникають у процесі діяльності та розвитку організацій. Такі технології мають *в системному вигляді об'єднувати в собі сукупність різних видів психологічної допомоги, які є доцільними при вирішенні певного типу психолого-ор-*

13

Вступ

іонізаційних проблем. Суттєвим є також опанування організаційними психологами цих технологій 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, завідувачка лабораторії 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 посібника, яка має *7 розділів*, розкрито зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів).

У *першому розділі* викладена сутність організацій та їх основні функції, висвітлена роль менеджерів і персоналу організацій у забезпеченні ефективної діяльності та розвитку організацій. Розкрито основні підходи до вивчення організацій за сучасних умов.

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

Третій розділ присвячений аналізу основних моделей діяльності психологічної служби при вирішенні психологічних проблем в організаціях. З'ясовано значущість системного підходу при використанні різних моделей психологічної служби («суспільної» і «групової», «організаційної» і «особистісної», «безпосередньої» й «опосередкованої», «екстремальної» і «стабільної»).

У *четвертому розділі* йдеться про основні види діяльності організаційних психологів (просвітницьку, діагностичну, експертну, прогнозуючу, профілактичну, психокорекційну, психоконсультативну, психотерапевтичну), які можуть

розглядатися в рамках тієї чи іншої моделі психологічної служби в організації, а також визначено основні форми їх здійснення.

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

У *шостому розділі* визначена роль інтерактивних технік у реалізації технологічного підходу в діяльності організаційних психологів. Показано специфіку організаційно-спрямовуючих і змістовно-сміслових інтерактивних технік, розкрито їх зміст та особливості використання. Важливе місце в розділі займає аналіз рольових ігор і тренінгів та можливостей їх застосування для підготовки менеджерів і персоналу організацій.

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 містить *9 розділів*, включає основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами, персоналом організацій і підприємцями. Такі технології є *авторськими* розробками членів авторського колективу посібника.

Кожна технологія представлена за *єдиною структурою* з такими компонентами:

а) *інформаційно-смісловий*; б) *діагностичний*; в) *корекційно-розвивальний*. Це, на думку авторів посібника, надасть можливість організаційним психологам *системно* підійти до вирішення тієї чи іншої психологічної проблеми в організації, а саме: а) проаналізувати сутність певного психологічного феномена, його структуру, чинники, що впливають на його функціонування, а також основні проблеми, пов'язані з функціонуванням та розвитком даного феномена в сучасних українських організаціях (перший компонент технології);

б) підібрати та використати систему методик для діагностики даного феномена (другий компонент технології); в) визначити зміст тренінгової або консультативної роботи для оп-тимізації розвитку психологічного феномена (третій компонент технології). Окрім того, ви-

14

Вступ

користання технологій сприятиме, на думку авторів, *динамічному осмисленню та вирішенню психолого-організаційних проблем*, оскільки організаційний психолог матиме в своєму розпорядженні готовий технологічний інструментарій. Звичайно, це можливо лише 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 певною мірою 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) *відносно інноваційних проблем*, які почали осмислювати та вирішувати вітчизняні організації і, відповідно, психологи, що працюють в них, лише останнім часом (формування конкурентоздатної команди; професійне становлення та професійна кар'єра менеджерів; розвиток етичної культури менеджерів; профілактика та подолання синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій; оптимізація професійної діяльності підприємців тощо). Звісно, 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 конкурентоздатної команди»*, оскільки відомо, що саме на основі командного менеджменту сьогодні успішно працює багато сучасних організацій та втілюються в життя різні проекти. Розкрито суттєві характеристики поняття команди та її відмінність від «звичайних» робочих груп, виділено ознаки конкурентоздатної команди. Представлено певні 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 її членів позитивних якостей, необхідних для роботи. Розкрито зміст трьох тренінгових програм, які можуть реалізуватися послідовно і, утворюючи певну систему, дають можливість виробити у менеджерів та персоналу організацій готовність до спільної роботи, сформувати навички внутрішньокомандної та міжкомандної взаємодії.

У *другому розділі* йдеться про *«Технологію розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів»*, спрямовану на оптимізацію професійного становлення менеджерів, оскільки, крім командного принципу організації роботи, не менш актуальною залишається і власне управлінська діяльність керівника. Розкрито суть професійно-управлінського самовизначення менеджерів, його структуру, динаміку становлення та основні етапи розвитку: а) в процесі вузівської підготовки; б) безпосередньо в процесі діяльності в організації. Подано 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 якому розкрито сутність управлінських рішень, їх структуру, чинники, що впливають на прийняття таких рішень. Наведено діагностичні методи, які дають можливість виявити як особливості управлінських рішень, прийнятих керівниками, так й індивідуально-психологічні риси керівників, що 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. Розглянуто методи дослідження професійної етики менеджерів, систему тренінгових програм, спрямованих на формування моральної свідомості менеджерів, навичок їх етичної поведінки, побудови етичних взаємовідносин з працівниками організації.

15

Вступ

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 і причин їх виникнення в організаціях. Розглянуто систему діагностичних методик, які дають можливість визначити основні види комунікативних бар'єрів в організаціях та суб'єктивні чинники, що впливають на їх виникнення та перебіг (рівень толерантності учасників спілкування, основні стратегії їх взаємодії між собою тощо). Розкрито зміст тренінгової програми, впровадження якої може сприяти підготовці менеджерів та персоналу організації до профілактики і подолання комунікативних бар'єрів.

Зміст шостого розділу полягає у розкритті сутності «Технології запобігання та розв'язання організаційних конфліктів». Подано інформацію про сутність конфліктів в організаціях, їх основні види, причини виникнення, 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. Показана модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації.

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

У восьмому розділі відображено «Технологію профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях» і викладені підходи до вирішення однієї з найактуальніших і водночас малодосліджених проблем в діяльності сучасних організацій. Розкрито зміст синдрому «професійного вигорання», його структуру, основні прояви синдрому у працівників. Представлено набір методик, які дають можливість діагностувати основні прояви синдрому у менеджерів та персоналу сучасних українських організацій. Викладено зміст індивідуальної та групової програми для профілактики і подолання синдрому, які можуть бути використані менеджерами та працівниками організації як в процесі індивідуальної роботи із самовдосконалення (на рівні окремої особистості), так і під час тренінгових програм (на рівні організації в цілому).

І в останньому, дев'ятому розділі представлено «Технологію психологічного забезпечення ефективності підприємницької діяльності», в якому наголошується, що окрім психологічного забезпечення власне діяльності менеджерів та персоналу організацій, не менш важливим є психологічне забезпечення професійної діяльності підприємців, які часто «стоять» за цими організаціями. Розкрито зміст підприємницької діяльності як відносно нового напрямку професійної діяльності в Україні, її психологічні особливості, умови успішного ведення. 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). Проаналізовано і змістовно розглянуто активні методи та форми психологічної підготовки підприємців, які можуть бути використані для підвищення їх ефективності професійної діяльності.

Окрім того, навчальний посібник містить українсько-англійський словник основних термінів з організаційної психології, що дасть можливість читачам опанувати міжнародну термінологію з організаційної психології.

Варто зауважити, що ця книга є першим навчальним посібником з проблеми практичної організаційної психології в Україні, який включає оригінальні розробки психологів, що органічно поєднують виконання наукової, викладацької, тренінгової та консультативної роботи в організаціях, тобто є представниками як академічної, так і практичної психології. До того ж слід наголосити, що автори посібника до певної міри є ініціаторами розвитку організаційної психології в Україні, особливо стосовно розвитку цієї галузі психологічних знань в контексті європейської інтеграції, а також; становлення її у «форматі» академічної та практичної психології. Всі автори навчального посібника є співробітниками, які працюють (або працювали) в лабораторії організаційної психології Інституту психології

16

Вступ

ім. Г. С. Костюка АПН України та членами Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці (УАОППП), а більшість з них входить до складу Виконавчої дирекції УАОППП.

Навчальний посібник може бути використаний організаційними психологами для роботи з менеджерами, персоналом організацій і підприємствами з метою ефективного вирішення актуальних психологічних проблем, які виникають в управлінській, професійній діяльності, а також для успішної діяльності та розвитку організації в цілому.

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

Ця книга може бути корисною і в процесі здобуття самоосвіти менеджерами та працівниками організації.

Навчальний посібник апробовано 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, факультеті соціології та психології Київського Національного університету ім. Тараса Шевченка, в Київському міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій бізнесових та освітніх організацій м. Києва і різних регіонів України, і за це автори висловлюють щире подяку керівникам зазначених організацій.

Автори також вдячні дирекції та Вченій раді Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України, працівникам Президії

АПН України та Міністерства освіти і науки України за кваліфіковане рецензування навчального посібника, висловлені слушні зауваження та побажання щодо вдосконалення змісту посібника, а також за розуміння і підтримку на всіх етапах підготовки й видання навчального посібника.

Навчальний посібник підготовлений колективом авторів:

- *Вступ* — Л.М. Карамушка.
- *Частина 1.* Розділи 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.
- *Частина 2.* Розділ 1 — Л.М. Карамушка, О.А. Філь; Розділ 2 — О.П. Щотка; розділ 3 — О.С. Ковальчук, О.О. Тополенко; розділ 4 — О.В. Винославська; розділ 5 -Л.М. Карамушка, Г.Л. Федосова; розділ 6 — ■ Л.М. Карамушка, М.В. Войтович; розділ 7 (підрозділи 7.1, 7.2. — Н.Л. Коломийський; підрозділ 7.3. — Л.М. Карамушка); розділ 8 — Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова; розділ 9 — Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, О.А. Філь.
- *Післямова* — Л.М. Карамушка.
- *Українсько-англійський глосарій основних термінів з організаційної психології* — В.М. Івкін.

17

ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ (ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ)

Висвітлення основних технологій діяльності психолога в організації доцільно, як вважають автори, розпочати з загального аналізу феномена організації та її функцій, ролі менеджерів і персоналу в діяльності організації. Також суттєвим є розкриття предмета та основних завдань організаційної психології як нового напрямку психологічної науки і практики в Україні, особливостей практичної організаційної психології порівняно з академічною, її значення в психологічному забезпеченні ефективної діяльності організації. Окрім того, важливим є з'ясування значущості психологічної допомоги в організації з метою вирішення психолого-управлінських проблем, основних моделей психологічної служби для надання такої допомоги, а також ознайомлення з видами діяльності організаційного психолога. Суттєвим є аналіз особливостей використання технологічного підходу у роботі організаційного психолога, зокрема таких провідних його складових, як соціально психологічні треїпінгі, ділові ігри, психолого-організаційне консультування. Отже, зазначені питання висвітлено у першій частині навчального посібника.

18

Розділ 1 ПОНЯТТЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

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

1.2. Роль менеджерів у забезпеченні ефективного управління організаціями.

1.3. Персонал як основа ефективної діяльності організації.

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

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

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

Проаналізуємо, що таке організація. Р. Дафен визначає організацію як соціальне утворення:

- яке має спеціально створену структуру;
- його діяльність підпорядкована певній меті [8].

Формулювання «соціальне утворення» означає, що в організації працюють двоє або більше людей.

Наявність спеціально створеної структури свідчить про те, що завдання та відповідальність за їх виконання розподіляються між членами організації. Підпорядкованість меті означає, що організація повинна працювати на певний результат (прибуток, збільшення доходів працівників, задоволення духовних чи соціальних потреб тощо).

Приблизно так саме визначення, але дещо у вузькому соціальному аспекті, дають М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, які під поняттям організації розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної

19

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

мети або визначених цілей [24]. На думку цих авторів, певна група має 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 досягти важливої для них мети.

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

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

Організації виконують зовнішні (соціально-економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції, суттєві для особистості (групи) [33].

Зокрема, організація виконує такі соціально-економічні функції:

- концентрація матеріально-фінансових ресурсів;
- вихід на ринок соціальних взаємодій;

- включення її макроскопічної 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 і гарантія майбутнього та ін.

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

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

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які **вона ви** користала для досягнення певної мети [4].

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

- люди (людські ресурси);
- капітал, матеріали;
- технології;
- інформація [124].

1.2. Роль менеджерів у 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 поміж **процесів** та засобів взаємодії в **організації** відіграє **управління**.

Базуючись на визначенні *Л.І. Євенко* та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що **стосовно діяльності організації термін управління** (із англ. варіанті *-management*) **використовується** в *трьох основних значеннях* [10].

20

Розділ 1. Поняття про організації та їх основні функції

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

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

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

Проаналізуємо детальніше кожне із названих значень.

В наукових роботах провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців з теорії управління чітко визначено зміст управління як спеціального виду діяльності в організаціях.

Так, *М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі* тлумачать управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути конкретних цілей організації [124].

Р. Дафт говорить про те, що управління (менеджмент) — це ефективне і продуктивне досягнення цілей шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами [81].

Незважаючи на деякі відмінності в переліку управлінських функцій, які називають автори, можна віднайти кілька *спільних характеристик* у вищенаведених визначеннях управління: а) управління здійснюється в організаціях; б) управління спрямоване на ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

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

Для того щоб управління стало реальністю, в організації має бути 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].

В *Україні* ж спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

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

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

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

Концептуальні навички — це когнітивні (пізнавальні) здібності менеджера сприймати організацію як єдине ціле і водночас чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Сюди належать мислення менеджера,

його вміння обробляти інформацію, здатність до планування, визначення перспектив діяльності організації.

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

Технічні навички — це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання робочих завдань, тобто навички використання методів, технологій та обладнання,

21

Частина I. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

необхідних для виконання конкретних функцій. Володіння менеджером технічними навичками передбачає наявність професійних знань, аналітичних здібностей та вміння правильно використовувати інструментальні й інші засоби для вирішення проблем у конкретній галузі.

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

Стосовно менеджменту як науки, і, зокрема, його психологічних аспектів, слід зазначити, що на сьогодні досить фундаментально розроблені його основні теоретичні поняття [2; 6; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 18; 25; 26; 27; 29; 31; 32]. Разом з тим технологічний підхід, охарактеризований в окремих публікаціях [3; 5; 7; 16; 19; 28; 30], представлений недостатньо. Даний навчальний посібник є 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 ефективності організації відіграє персонал. Тому основною умовою діяльності організацій наряду з діяльністю менеджерів є забезпечення ефективної роботи персоналу. Вирішення цієї проблеми передбачає розв'язання спеціальних завдань: *добір персоналу, його адаптацію, професійне становлення та ефективне виконання професійних ролей, здійснення професійної кар'єри* тощо [9; 11; 14; 26].

Для забезпечення ефективної роботи персоналу організації необхідним є, *окрім задоволення потреб самої організації* (виробництво конкурентоспроможних товарів, надання послуг, отримання прибутку тощо) є *задоволення потреб персоналу організації*. Тобто йдеться про те, що має бути забезпечений певний баланс між задоволенням потреб організації та потреб кожного працівника. Однак досвід діяльності організацій на теренах нашої держави свідчить про те, що сьогодні відбувається значне порушення цього балансу.

Варто враховувати те, що працівники мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога А. Маслоу [23] потреби 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* від фізичних та психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що певні вимоги в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися так само, як і фізіологічні потреби.

3. *Соціальні потреби* (потреби в причетності, любові) — потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні і 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 й захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовира-

22

Розділ I. Поняття про організації та їх основні функції

жени є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та набуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини ще називають 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 слід зазначити, що ця ієрархічна структура не є абсолютно обмеженою. Залежно від конкретних обставин та індивідуально-психологічних особливостей людей значущість тих чи інших потреб зростає. Наприклад, навіть у нашій нестабільній економічній ситуації, коли первинні потреби реалізуються лише частково, залишаються досить значущими, а іноді виходять на передній план, вторинні потреби (належності, поваги, самовираження). Зокрема, потреба у професійній самореалізації є домінуючою для працівників творчих, неординарних.

Якщо говорити про наявність у працівників організацій основних видів потреб, необхідне) зважати на 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 певних потреб.

Отже, керівникам **організацій**, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми мотивації, індивідуальні для кожного співробітника. Це дасть можливість, у 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 належать:

- аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
- ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів функціонування;
- принцип «організацій, що навчаються» (Learning Organization);
- **принцип** гуманістичного менеджменту.

У рамках **теорії систем**, яка виникла на рубежі 70-х років ХХ ст., організації розглядаються як відкриті системи, на відміну від класичного та післявоєнного наукового менеджменту, де **організації** аналізувалися як закриті системи, що дозволяло спростити проблему й 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 має внутрішнє середовище, до якого належать організаційна структура, технологія виробництва, обладнання тощо. Останнім часом дедалі більше уваги надається одній із основних 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

23

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

особливо актуальним для таких структур, які діють із країнах, що знаходяться в періоді значних соціально-політичних та економічних трансформацій, і до яких, зокрема, належить Україна.

На відміну від класичного менеджменту, в якому дотримана ідея універсальності (існує одне найкраще рішення для всіх організацій), ситуаційний підхід [20; 34; 38], започаткований в 70-і роки ХХ століття, орієнтується на принцип певних 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 фактори, які виливають на неї.

Одним із суттєвих факторів, який діє на розвиток організацій в сучасних умовах, є фактор глобалізації (з 90-х років ХХ 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 запровадження інновацій [2; 361];
- врахування крос-культурних, транснаціональних та міжнародних особливостей ведення бізнесу [8; 15; 21];
- дотримання етичних правил в бізнесі та ділової культури [21; 35; 371].

Зазначені зміни обумовлюють виникнення організацій нового тину - «організацій, що навчаються» («Learning Organizations»), які характеризуються передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням. Теорія «організацій, що навчаються», запропонована 17. Сенджем у 1.990 р. [36], сьогодні підтримується та поглиблюється багатьма західними спеціалістами в сфері менеджменту [8; 241].

Для таких організацій притаманні:

- стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- розвиток сильної корпоративної культури;
- практика наділення працівників владою;
- плоска (горизонтальна) структура управління;
- командна робота та вільний обмін інформацією [361].

Гуманістичний менеджмент, започаткований ще на рубежі 30-х років ХХ ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні і насамперед через те, що приділив основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їх потребам, мотивам, стосункам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям і груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки, концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага на активному використанні ідей психології щодо оптимізації управління.

На сьогодні ідеї гуманістичного менеджменту знайшли подальше відображення у вітчизняних

дослідженнях, зокрема в ідеях гуманістичного підходу до управління і так званого людиноцентристського підходу в управлінні.

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

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації па 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;

24

Розділ 1. Поняття про організації та їх основні функції

- необхідність створення умов, для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю її особистим розвитком.

Особливість людиноцентристського підходу в управлінні [221] полягає в тому, що він ставить у центрі своєї уваги людину, па протигагу іншим підходам, які ігнорують людський фактор. Його зміст розкривається в таких основних положеннях:

- шлях до успіху організації пролягає через індивідуальний успіх її співробітників, в основі якого закладені вищі людські потреби., які задовольняються за допомогою спеціальних методів;
- створення ситуації успіху можливе на основі виявлення та пояснення індивідуальних характеристик і поведінки особистості в конкретній ситуації;
- піддаються виміру та виливу такі характеристики особистості, які здібності, потреби, очікування, сприйняття, ставлення, цінності (ці характеристики скла дають суть терміну «людські похідні»);
- на поведінку людини впливає середовище, в якому вона працює, групи та лідери;
- людські похідні дуже 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 і людиноцентристський підхід до управління спрямовані па забезпечення реалізації цілей конкретного працівника, разом з реалізацією цілей освітньої організації, самореалізації, самоствердження тощо/.

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

- 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 мусять постійно навчатися, тобто характеризуватися: стратегічним мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи і вільним обміном інформацією, гуманістичним підходом у взаємодії з персоналом.

Велику роль у становленні таких характеристик організацій можуть відігравати **організаційні психологи**, використовуючи ті чи інші моделі діяльності психологічних служб, спеціальні види й моделі діяльності в рамках цих служб, про які йтиметься в наступних розділах посібника.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Борманн Д., Воротина Л., Федерман Р.* Менеджмент. Предириимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург: S+W Stuer- and Wirtscha-ftsverlag, 1992. - 906 с.

2. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управлений. -Харьков: Фортупа-пресс, 1998. — 464 с.

25

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

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

4. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предириимательство и координати* в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М., 1996. - 288 с.

5. *Вудкок К., Френсис Д.* Раскрепоиценпш менеджер. — М.: Дело, 1.991. — 320 с.

6. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. мл.* Организации: **поведе-ние, структура, пронесем.** - 8-е изд. - **М.:** ИНФРА-М, 2000. — С. 238-275.

7. *Гринберг Дж.* **Уігравление** стрессом. — 7-е изд. — СПб: Питер, 2002. — 496 с.

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

9. *Джузл Л.* Ипдустриально-органпзационная психология: Учебник для ву-зов. - СПб: Питер, 2001. - С.

10. *Евенко Л.И.* Уроки америкапского менеджменте (вступительная **статья**) // Мескоп М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с **англ.** — М.: Дело, 1992. - С. 5-17.
11. *Занковский А.Н.* Организационная психология: Учсб. **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.: Мілспіум. 2003. - 344 с.
15. *Карамушка Л.М., Чебатарьова О.А.* Психологічні особливості прийняття **управлінських** рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень. — К.: Проблеми загальної та педагогічної психології. 2002 — Т. 4 — ч. 1. - С. 90-95.
16. *Кляйнманн М.* Ассесмент-центр; Современныі технологии **одеки персо-нала**: Пер. с нем. — **Харьков**: Гуманитарий 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 эффективіший менеджмент. — М.: Тсхно-логическая школа **бизнеса**, 1994. — 192 с.
20. *Куц Г., О'Доннел.* Управление: **системный** и ситуационный анализ управ-ленческих функций: Пер. с англ. — М.: Прогресе, 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.: Ма-гистр, 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. *Мескоп 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., Дзвис К.* Организационные и управленческие проблемы. — СПб: Питер, 2000. - С. 366-388.
27. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: Навчальний посібник. — Івано-Франківськ: «Плай», 2001. — 695 с.

26

Розділ 1. Поняття про організації та їх основні функції

28. Основы психологического-управленческого консультирования: Навч. ітосіб. / 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, Х.А. Деркача, Д.Л. Лантева.* — М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. — С. 95-146.
31. *Свенцицкий А.Л.* Социальная психология управления. — Л.: **Изд-во Лс-нингр.** ун-та, 1986. - С. 120-128.
32. *Третьяченко В.В.* Коллективні 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.* **Руководить сообразно** ситуации: Пер. с нем. — М.: АО «Ин-терэксперт», 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.

27

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 (менеджменту)**. Одне із важливих завдань цієї науки полягає у вивченні того, як ефективність управління можна підвищити шляхом врахування менеджерами у процесі своєї діяльності різних чинників (соціальних, юридичних, економічних та ін.). Важливе місце при цьому відводиться психологічним чинникам, пов'язаним 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 США та Західній Європі ще сто років тому [32]. Тобто можна стверджувати, що психологія менеджменту реально почала розвиватися разом з теорією менеджменту. Особливо інтенсивно на стані гуманістичного менеджменту [5; 21; 32].

Сьогодні цей напрямок психології представлений в багатьох розвинених країнах світу, має значні здобутки і чітку структуру та є одним із найбільш значущих за своїм розвитком. Наприклад, в Західній Європі за кількістю фахівців, задія-

Розділ 2. Роль організаційної психології у забезпеченні ефективної діяльності організацій

них і психології менеджменту, Цей напрямок посідає друге місце (після клінічної психології) 1311, в США — одне з провідних місць серед прикладних ви/Он психології [32]. Напевно, це викликано тим, що, як уже було зазначено, організації становлять основу життя суспільства.

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

Так, у Західній Європі напрямок психології, який вивчає психологічні аспекти менеджменту, часто має 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 й інші терміни: а) «психологія професії» («Occupational Psychology») — використовується у Великобританії; б) «психологія професійного здоров'я» («Occupational Health Psychology») — у Швеції, Фінляндії.

У вітчизняній практиці цей напрямок відомий як «психологія управління» або «психологія менеджменту».

Під час проведення порівняльного аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду дослідження психологічних особливостей управління організаціями автором виділено низку спільних і відмінних характеристик. До спільних характеристик організаційної психології та психології управління варто віднести:

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

Виявлено також низку відмінностей, які простежуються в розвитку зазначеного напрямку психології на Заході і в Україні [10].

По-перше, мова йде про відмінність в історичних етапах розвитку. Якщо на Заході цей напрямок психології пройшов кілька 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 організаційної психології та Психології управління. У Західній Європі цей напрямок психології здебільшого має три складові, пов'язані з психологічними аспектами виконання праці, діяльністю персоналу, функціонуванням та розвитком організації, які логічно об'єднано в цілісну систему. В Україні представлено лише дві складові — психологію праці та психологію управління, які розвиваються окремо.

По-третє, спостерігається відмінність у предметі дослідження. У західноєвропейській науці аналіз управління здійснюється в тісному співвідношенні з аналізом діяльності організації, у вітчизняній управління

переважно розглядається без його взаємозв'язку з організацією, воно ніби виривається з певного організаційного контексту, а також пов'язується здебільшого лише з діяльністю персоналу. Загалом це призводить до звуження кола проблем, які є суттєвими пі/і час аналізу управлінського процесу, і певною мірою знижує ефективність їх дослідження.

На основі порівняльного вивчення, а також аналізу практики діяльності вітчизняних організацій зроблено висновок про те, що з метою забезпечення системності і дослідженні психологічних проблем управління організаціями, а також інтегра-

29

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

ції **української** 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, а й організації 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 станів їх **діяльності** і психологічних закономірностей розвитку та ін.);

- **вивчення** психологічних основ управління **організаціями** (визначення **сутності** управління організаціями, психологічних особливостей діяльності **менеджерів** і управлінської команди **організацій та ін.**);

- **обґрунтування** психологічних основ діяльності персоналу організацій (добір персоналу організації, забезпечення **успішної** адаптації працівників в **організації**, досягнення 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** і подолання синдрому «**професійною вигоранням**» **працівників**, забезпечення **гармонійного поєднання професійного та приватного** життя та ін.) тощо.

Слід зазначити, що організаційна психологія є *новою сферою психологічних знань в Україні*, яка почала активно розвиватися лише за останні **кілька** років. Важливу роль 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 і психологів праці (УАОПГП) 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 областях **України**, які об'єднують понад 200 членів (**наукові працівники**, викладачі та завідувачі кафедрами університетів, аспіранти, студенти, психологи--консультанти та психолог-трепери, 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 у **сфері** академічної та практичної психології;

- формування ринку **послуг** у сфері організаційної психології та психології праці;

30

Розділ 2. Роль організаційної психології у забезпеченні ефективної діяльності організацій

- 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).

Варто зауважити, що протягом 2002-2004 рр. двома зазначеними вище **структурними** підрозділами за активної підтримки дирекції Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України та Президії АПН України реалізовано *низку суттєвих напрямків діяльності*, які сприяють розвитку в Україні організаційної та економічної психології. При цьому слід наголосити, що організаційна психологія в нашій країні **розвивається** в тісному зв'язку з економічною, як у **західноєвропейських** державах, а також з урахуванням того, що психологія праці у вітчизняному контексті має самостійний і вже **динно** сформований напрямок психологічних досліджень.

Серед цих напрямків діяльності важливу роль, зокрема, відіграло, розробка та затвердження «**Програми**

розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні в контексті європейської інтеграції» (2002-2012 рр.).

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 й науки України в Інституті психології ім. Г.С. Костюка АПН України її 2004 р. відкрито аспірантуру та докторантуру з нової психологічної спеціальності (лютий, червень) 2004 р.). У спеціалізований 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 і 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) спекурси — для вивчення загальної методології роботи організаційного психолога («Організація діяльності психологічної служби», «Методологія трепігової роботи», «Основи психолого-управліського консультування» та ін.); в) спекурси («Психодого-організаційні технології») — для вивчення психологічних закономірностей вирішення конкретних психологічних проблем в організації («Технологія формування кооперативної 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 реалізації тендерного підходу в управлінні організаціями» та ін. [3; 4; 7; 8; 9; 10; 13; 14; 16; 17; 18; 20; 22; 26; 28].

Зазначені курси апробовано на факультеті менеджменту Центрального інституту після дипломної педагогічної освіти АПН України, в Рівненському інституті після-дипломної освіти, Міжрегіональній академії управління персоналом, на факультеті психології та соціології Київського Національного університету ім. Тараса Шевченка, в Ніжинському державному педагогічному університеті ім. М. Гоголя, Запорізькому державному університеті та ін.

31

Частині 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

У 2002 р. започатковано видання збірки наукових творів «Актуальні проблеми психології. Т. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія», яка є фаховим виданням ВАК України. Здійснено 15 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 і психологів праці.

Проведено декілька науково-іраїстичних 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 рр.) є міжнародне співробітництво, насамперед з провідними науковими центрами і професійними об'єднаннями, які працюють в цьому напрямку в Західній Європі.

Зокрема, спільно з Європейською мережею з організаційної психології та психології праці (ENOP) підготовлено та проведено перший міжнародний семінар «Розвиток організаційної та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції» (травень 2004 р., м. Київ). У семінарі взяли участь члени Виконавчої дирекції мережі (провідні вчені з Німеччини, Франції, Іспанії) та 40 представників з України (викладачі університетів, працівники банківських структур, консалтингових агенцій, які займаються академічними та прикладними аспектами організаційної й економічної психології). Одне із основних завдань семінару полягало в аналізі ідей «Європейського диплому з психології» (European Diploma in Psychology), спрямованого на розробку єдиного стандарту професійної діяльності психолога для фахівців цієї галузі, які працюють у країнах Європейського Союзу [12; 19; 29; 31; 33], і можливостей впровадження цих підходів у підготовці організаційних та економічних психологів в Україні. Визначено перспективні напрямки міжнародного співробітництва в ньому контексті.

Окрім того, Асоціація сприяла участі молодих психологів з України у деяких заходах, організованих Європейською мережею з організаційної психології та психології праці (в школі «Інформаційні технології та проблеми психології праці й організаційної психології» (Париж, 2002); в дистанційному навчанні з психології праці та організаційної психології (Австрія, Угорщина, Словенія, Хорватія, 2002-2003 рр.)) та ін. З метою створення в подальшому більш сприятливих можливостей для міжнародних комунікацій розроблено «Англо-український міпі-словник психологічних термінів: організаційна психологія та економічна психологія» [30].

Також в рамках діяльності Асоціації протягом 2003-2004 рр. реалізувався міжнародний проект «Профілактика й подолання синдрому «професійного вигорання» і здійснення успішної кар'єри жінок та чоловіків в закладах середньої освіти» за підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку, посольства Канади в Україні, Канадсько-українського тендерного фонду. За результатами виконання проекту проведено два

міжнародні семінари, підготовлено чотири брошури та навчальний посібник «Синдром «професійного вигорання» і професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти» [25],

Зазначені напрямки діяльності сприяли активізації досліджень сфери організаційної та економічної психології в Україні як нового напрямку психологічних досліджень. Наступні етапи розвитку цієї сфери психології будуть здійснюватися,

32

Розділ 2. Роль організаційної психології у забезпеченні ефективної діяльності організацій

зокрема, у відповідності з основними ідеями та положеннями, які знайшли відображення в «Програмі розвитку організаційної психології та економічної психології в Україні в контексті європейської інтеграції» (2002-2012 рр.).

2.3. Особливості академічної та практичної організаційної психології

Аналіз психологічної літератури та практики показує, що сьогодні в сфері психологічної науки, як на Заході, так і в Україні, реально існують два самостійні напрямки, тісно пов'язані між собою і водночас мають свої характерні особливості. Йдеться про *наукову, академічну психологію та психологію практичну, прикладну*, що мають окремі власні цілі та завдання.

Головна відмінність між цими напрямками полягає в тому, що **наукова, академічна психологія** орієнтується на вивчення, дослідження певних закономірностей психіки особистості (групи), натомість як **практична психологія** забезпечує надзвичайне втручання в процеси індивідуальної та групової активності [1 І. Важливим об'єктом аналізу для практичної психології є, на думку авторів, організація.

Детальний аналіз сутності практичної психології показує, що «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 певних сил людини» [23, 8]. Однак практичну психологію необхідно розглядати значно ширше — вона є **не** лише галузь професійної діяльності, але й однією з «форм людської духовної практики, спрямованої на **опти-**мізацію розвитку людини та збереження її індивідуальності» [23, 8]. У контексті проблеми, що досліджується, всі особливості практичної психології безпосередньо «проектуються» на *організацію*. Інша річ, що цей аспект проблеми, на відміну від особистості та групи, раніше не був предметом спеціального аналізу у вітчизняній психології.

Аналіз літератури свідчить, що основне завдання представників **наукової організаційної психології** полягає у проведенні наукових досліджень і **встановленні** тих чи інших психологічних закономірностей у діяльності **особистості** (групи, організації), які пізніше можуть бути використані на практиці [32]. Представниками цього напрямку психології, як правило, є професори університетів та коледжів. Основна їхня мета полягає у 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 зі студентами; забезпечення громадськості інформацією тощо);

Основне призначення **практичної організаційної психології** — це використання результатів і принципів, розроблених академічними психологами, що працюють в університетах і коледжах, для розв'язання, зокрема, таких **практичних завдань в організації** [32].:

- проведення організаційного аналізу для визначення та вирішення проблем, які існують в організації;
- визначення природи праці **в організації**; вивчення думок і поглядів працівників організації;

³⁵¹⁰

33

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

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

Практичних психологів, які сприяють вирішенню цих проблем в організаціях, називають **організаційними**. Вони працюють у консалтингових фірмах (надають послуги організаціям, що їх наймають), у приватних компаніях, із **системі** державної служби (на рівні міста, штату, держави), військових та інших установах.

Слід зазначити, що часто представникам як наукової, **так** і практичної психології доводиться займатися «*суміжними*» видами діяльності. Так, професори університетів та коледжів, як уже зазначалося, можуть надавати **консультативні** послуги організаціям, а працівники консультативних фірм — представляти результати своєї роботи у вигляді наукових статей. Проте існують суттєві відмінності **між** цими напрямками діяльності практичних психологів стосовно підходів, які вони використовують, хоча стратегічною метою 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 має такий вигляд: 36,0 % психологів працюють в університетах та коледжах; 29,0 % — в консалтингових фірмах; 21,0 % — у приватних корпораціях; 7,0 % — в системі державної служби; 7,0 % — в інших організаціях [32]. Отже, приблизно третина психологів представляє наукову психологію, а решта — практичну.

В нашій країні практична психологія лише почала розвиватися в останні роки і говорити про конкретні показники ще зарано, але, на наш погляд, 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 під час їх особистісного та **соціального** буття» [2, 10]. Тобто *психологічна допомога є певною реальністю, психосоціальною практикою, полем діяльності якої є сукупність питань, ускладнень та проблем, що стосуються психологічного життя людини* [2]. У контексті досліджуваної проблеми до суб'єктів, яким може надаватися психологічна допомога, крім людини та суспільства, слід також віднести *соціальну групу та організацію*.

Як оригінальний соціальний та професійний інститут психологічна допомога особистості й суспільству сформувався на Заході до середини 50-х років на основі об'єднання різноманітних 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 цих напрямків, зазначимо лише,

34

Розділ 2. Роль організаційної психології у забезпеченні ефективної діяльності організацій

що незважаючи на різні теоретико-методологічні **підходи** та техніки, всі 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 назву *«counseling»*, тобто консультування, наставництво, психологічна допомога. Звернімо увагу на те, що цей термін введено в соціальну та професійну практику поряд з терміном *«consulting»*. Коротко розглядаючи відмінності між цими різними поняттями, зазначимо, що вони відображають різні і **специфічні** види консультування: поняття **«consulting»** вживається для відображення консультування з приводу широкого кола соціальних проблем, пов'язаних насамперед безпосередньо з професійною діяльністю людей, а **«counseling»** — для відображення смислу надання психологічної допомоги, зокрема консультування у сфері психічного життя людини.

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

Зазначимо, що в психологічній літературі під час аналізу цієї **проблеми** використовуються різні поняття, а саме: *«основні функції соціально-психологічної служби»*, *«основні види діяльності практичного психолога»*, *«основні види психологічної допомоги»* тощо. Вони часто використовуються іноді як синоніми, а іноді як поняття, які мають окремий зміст.

Щодо співвідношення понять *«основні види діяльності практичного психолога»* та *«основні види психологічної допомоги»*, то відмінність між ними простежуються не зовсім чітко, а тому вони потребують певного уточнення.

Аналізуючи ці поняття, можна стверджувати, що *перше з них є ширшим, ніж друге*. Тобто мова йде про те, що діяльність **практичного** психолога включає як власне психологічну допомогу особистості, так й інші її види: просвітницьку роботу, профілактичну роботу, прогнозування та моніторинг **управлінського** процесу в організаціях, експертизу управлінських проектів та ін.

Отже, розглянемо детальніше **розкриття співвідношення змісту психологічної допомоги особистості та різних видів діяльності практичного психолога**.

З'ясовуючи дану проблему, можна проаналізувати точку зору *О.Ф. Бондаренка* [12], згідно з якою *видами роботи практичного психолога* є не лише консультування та психотерапія (позамедичпа) [2], а й **діагностика**, **корекція**, профілактика, які, на думку багатьох авторів, відіграють важливу роль у **роботі** спеціалізованих психологічних служб.

Тому доцільно, на наш погляд, використовувати **поняття «психологічна допомога» в широкому значенні**, у відповідності з яким можна впевнено казати про те, що такі види практичної діяльності психологів, як діагностика, профілактика, корекція, також належать до **видів** психологічної допомоги (принаймні органічно поєднуються з консультуваннями і психотерапією). Можливо, у цих **випадках** доцільно використовувати такі терміни, як *«психологічна підтримка»*, *«психологічний супровід»* або *«психологічне забезпечення»*.

Проте, аналізуючи **поняття «психологічна допомога» у вузькому сенсі**, слід мати на увазі насамперед

корекцію, **консультування** та психотерапію. І в такому випадку йтиметься про *власне психологічну допомогу*.

На основі вищевикладеного **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 ускладнюють їхню **діяльність** в організації та **взаємодію** з людьми, ефективне функціонування і розвиток організації в цілому;

35

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

- аналізу різних альтернативних шляхів вирішення цих проблем;
- підвищення особистісної відповідальності менеджерів і персоналу організацій за необхідності розв'язання існуючих проблем та вибору найбільш оптимальних варіантів їх вирішення.

У наступному розділі будуть розглянуті основні моделі психологічної служби, в рамках яких організаційні психологи можуть надавати необхідну фахову допомогу менеджерам та персоналу організацій.

Список використаної та рекомендованої літератури

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

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

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. *Джузл Л.* Ипдустриально-организационная психология: Учебник для ву-зов. - СПб: Питер, 2001. - С. 624-666.

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

8. *Карамушка Л.М.* Програма вивчення дисципліни «Основи психолого-ун-равліпського 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. — Вин. 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 впровадження «Європейського диплому з психології» в сфері організаційної психології та психологів праці) // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія: 36. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К.: Мілспіум, 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 // Ак-

36

Розділ 2. Роль організаційної психології у забезпеченні ефективної діяльності організації

туальні 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 конкурентоздатної команди сучасної організації: Навчальна програма для підготовки менеджерів організацій та організаційних психологів. — К.: Мілспіум, 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. *Коломийський 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. Том 1.: 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. Основи менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 1992. - 702 с.
22. Основи психолого-управлінського консультування: Навч. носіб. / 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. Чеиелева та ін. - К.: Либідь, 1999. - С. 18-57.
25. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти: Навч. носіб. / 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. Karaniushka L.M. — К.: Millennium, 2004. - 30 p.
31. Roe, R. European Curriculum in Work and Organizational Psychology: Reference Model and Minimal Standards. — Paris: Maison des Sciences de l'Homme, 1998. — 14 p.
32. Spector, P.E. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. - New-York: John Wiley & Sons, INC, 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 ВИРІШЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1'. *Поняття про модель психологічної служби.*

3.2. *«Суспільна», «організаційна», «групова» та «особистісна» моделі психологічної служби.*

3.3- *«Екстремальна» і «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 з управління.

Аналіз соціальної та психологічної практики показує, що психологи працюють в різних соціальних сферах, взаємодіють з різними об'єктами психологічної допомоги, надають підтримку грі 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 розуміти як систему теоретико-методичних, організаційних та етичних принципів, технологій, методів і 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 *об'єктно-цільові критерії*, до яких належать:

- категорія об'єктів психологічної допомоги;
- пріоритетність надання психологічної допомоги;
- безпосередність (опосередкованість) психологічної допомоги.

38

Розділ 3. Основні моделі психологічної служби для вирішення психологічних проблем в організаціях

Отже, моделі психологічної служби, виділені на основі **змістовно-цільових критеріїв**, можна назвати **об'єктно-цільовими**, тобто такими, що обумовлюються особливостями об'єктів надання психологічної допомоги та її цілями. Проаналізуємо основні **види** таких моделей.

3.2. *«Суспільна», «організаційна», «групова» та «особистісна» моделі психологічної служби*

Серед об'єктно-цільових критеріїв передусім варто виокремити **«категорію об'єктів психологічної допомоги»**. До основних об'єктів психологічної допомоги належать:

- суспільство;
- організація;
- група;
- особистість.

Проведений авторами аналіз доводить те, що 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. Тому можна умовно виділяти «суспільну», «організаційну», «групову», **«особистісну»** моделі психологічної служби.

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

Психологи, які працюють у сфері бізнесу (в психологічних службах банків, фірм, великих корпорацій), традиційно зорієнтовані насамперед на психологічну підтримку діяльності організації в цілому, про що свідчить, зокрема, той факт, що відповідний напрям 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 її **«організаційною» моделлю**, а практичні психологи під час аналізу завдань повинні враховувати основні психологічні механізми діяльності та розвитку **організації**, її взаємодію із соціальним середовищем.

Психологи, які працюють у сфері політичної, **організаційної**, управлінської, шкільної, сімейної психології

та ін., мають 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 і функціонують в рамках колективів та поза їх межами). Це означає, що психологи, які працюють в рамках такої моделі психологічної служби, мають бути підготовлені до врахування основних механізмів діяльності і розвитку малих соціальних груп (створення малих груп, їх динаміка, групова ідентифікація, міжгрупова взаємодія тощо).

І, звичайно, психологи, які мають відношення до клінічної, медичної психології, мають бути зорієнтовані передусім 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 чітко знати основні психологічні механізми-

39

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

ми розвитку особистості та причини його відхилення, 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 передбачають опанування певними видами професійної діяльності (діагностування, корекція, консультування та ін. які враховують специфіку конкретної соціальної сфери та завдання, що необхідно розв'язувати. Зміст і спрямованість різних видів діяльності практичних психологів (спільно з різними моделями психологічної служби) мають розроблятися переважно за допомогою академічної психології (в тісній співпраці із практичними ПСИХОЛОГАМИ) і бути включені до змісту їх вузівської та післядипломної підготовки.

Звісно, робота практичного психолога переважно в рамках тієї чи іншої моделі передбачає ознайомлення з іншими моделями. Наприклад, організаційний психолог також має бути обізнаний з «особистісною» моделлю психологічної служби оскільки йому доводиться працювати з управлінським та виконавським персоналом організацій, а також із «суспільною» моделлю, тому що будь-яка організація при визначенні стратегії та етапів свого розвитку повинна враховувати соціально економічні особливості розвитку суспільства. Натомість пріоритетною є «організаційна» модель, якій мають бути підпорядковані всі інші.

3.3. «Екстремальна» і «стабільна» моделі психологічної служби

Наступним критерієм, за яким варто класифікувати об'єктно-цільові моделі, може виступати «пріоритетність надання психологічної допомоги різним категоріям її об'єктів». Згідно з цим критерієм виділяють дві основні моделі психологічної служби. Першу модель умовно можна назвати «екстремальною», орієнтованою на надання термінової психологічної допомоги певним категоріям об'єктів через їх особливий «екстремальний» (пріоритетний) статус в окремо взятому соціумі, який обумовлений негативним впливом на них тих чи інших певних соціально-економічних, психофізіологічних та соціально-педагогічних чинників.

Друга модель має назву «стабільна», яка надає психологічну допомогу всім категоріям працівників та населення, організаціям у стабільних, нормальних умовах їх життєдіяльності.

Діяльність «екстремальної» моделі психологічної служби характеризується двома основними аспектами:

- спрямована на надання психологічної допомоги лише певним, найбільш «екстремальним» категоріям населення, працівникам організацій, членам колективів;

- надання психологічної допомоги переважно обмежене в часі, тобто здійснюється терміново.

Наприклад, із рамках «суспільної» моделі діяльності психологічної служби до «екстремальних» категорій населення належать: біженці, люди, які постраждали від землетрусів, міжнародних конфліктів, безробітні, хворі на СНІД та ін. При реалізації «організаційної» моделі це можуть бути такі працівники підприємства, які не можуть адаптуватися на робочому місці, знаходяться в ситуації «загостреного» конфлікту з адміністрацією чи колегами, які пережили екстремальні негаразди, наприклад, під час техногенних катастроф знаходяться в стані професійної «кризи» тощо. У рамках дії «групової» моделі йтиметься, наприклад, про роботу з певними соціальними групами (групами підлітків, які вживають наркотики, проживають у сирітських притулках тощо). В «особистішій» моделі

40

Розділ 3. Основні моделі психологічної служби для вирішення психологічних проблем в організаціях

об'єктом психологічної допомоги можуть виступати окремі особистості, наприклад жінки, що зазнали насильницьких дій, діти, які дуже відстають у навчанні тощо. «Стабільна» модель психологічної служби характеризується такими особливостями:

- психологічна допомога розрахована на роботу з усіма категоріями населення, працівниками організації, членами колективу, тобто з тими, хто має стабільний соціальний та професійний статус;

- надання психологічної допомоги має бути «розгорнутим» в часі, тобто здійснюватися планомірно.

Так, при «суспільній» моделі це може бути проведення тренінгів з керівниками політичної партії з метою оптимізації їх політичної діяльності. При «організаційній» моделі це може проявлятися, наприклад, у «проектванні» професійної кар'єри працівників в організації з урахуванням їх кар'єрних орієнтацій. У «груповій» моделі йтиметься про опанування членами сім'ї способами спілкування з дітьми з метою їх сексуального виховання. Під час реалізації «особистісної» моделі варто зважати, приміром, на навчання дітей та

дорослих прийомів рефлексії і самоаналізу з метою оптимізації особистісного та професійного росту, вивчати способи проектування життєвого шляху тощо.

Порівнюючи між собою особливості «екстремальної» і «стабільної» моделей психологічної служби, варто зазначити, що ці два аспекти є дуже важливими.

По-перше, у процесі використання «екстремальної» моделі практичними психологами здійснюється психологічна допомога у «вузькому сенсі» слова, або власне психологічна допомога (див. розділ 2). Тобто використання практичними психологами таких видів діяльності, як корекція, консультування, психотерапія. Натомість як при «стабільній» моделі використовується психологічна допомога у «широкому сенсі» слова, яку можлива визначати як «психологічну підтримку», «психологічний супровід» тих чи інших видів діяльності або форм поведінки. І при цьому використовуються спільно з консультуванням такі форми роботи фахівця, як психологічна просвіта, діагностика, експертиза, профілактика, прогнозування тощо.

По-друге, чим розвинутіше суспільство соціально та економічно, тим більш воно орієнтоване на використання «стабільної» моделі психологічної служби разом з «екстремальною». Свого часу, працюючи з психологами з Голландії, авторка цього розділу була приємно вражена тим, що в одному з тамтешніх університетів ведеться розробка науково-дослідної теми, пов'язаної з підготовкою чоловіків до виконання батьківських обов'язків. Напевне, можна стверджувати, що сьогодні ця проблема не є «актуальною» для нашого суспільства, оскільки пріоритетнішими є економічні проблеми. Але для Голландських вчених це досить серйозна і відповідальна робота, тому що суспільство, яке досягло високого економічного розвитку, ставить складніші завдання щодо особистісного розвитку людини, зокрема гармонійного виконання нею різноманітних соціальних ролей (професійних, сімейних та ін.).

Вважається, що в рамках насамперед «екстремальної» моделі діють психологічні служби, які функціонують сьогодні в освітніх організаціях Росії та України. 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]. Особливо ті категорії дітей, які відносяться до груп «ризик» (мають затримки психічного розвитку, відстають у навчанні, проживають у неблаготворливих сім'ях, вживають Наркотики, вчиняють правопорушення тощо).

Підтримуючи ідею про те, що саме ці категорії дійсно потребують психологічної підтримки в першу чергу, однак, варто зважати на те, що в *рамках шкільної психологічної служби має дедалі більше впроваджуватися і «стабільна» мо-*

41

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

Дель, в межах якої необхідно надавати психологічну допомогу і дорослим, які є соціально зрілими та захищеними особистостями (вчителі, адміністрація тощо). Це пов'язано з тим, що інтенсивний темп сьогоденного професійного та особистісного життя, особливо в період соціальних трансформацій, які зазнає наша держава, потребує від людини сильного психічного напруження, використання додаткових інтелектуальних та емоційних ресурсів, і у вирішенні цих проблем психологічна служба може падати відповідну допомогу. А своєчасне їх вирішення, в свою чергу, позитивно впливатиме на самопочуття і розвиток дитини в школі.

Також варто зауважити, що саме в рамках «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 часто здебільшого залишаються поза увагою адміністрації та психологів у нашій країні, натомість, як показує досвід, вони займають чільне місце у діяльності організацій на Заході [8; 9; 12].

ЗА. «Безпосередня» та «опосередкована» моделі психологічної служби

Наступним критерієм класифікації об'єктно-цілевих моделей є «безпосередність (опосередкованість) надання психологічної допомоги», згідно з якими можна виділити дві моделі психологічної служби — «безпосередню» і «опосередковану». Особливості їх дії вельми «рельєфно» простежується на прикладі діяльності шкільної психологічної служби.

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

Перша модель орієнтована на таку собі «модель лікаря», головними завданнями якої є профілактика та виправлення відхилень у психічному розвитку особистості школяра. Такий підхід, на думку вказаних дослідників, розповсюджений у багатьох країнах Європи, а також чітко відображений в Положенні про шкільну психологічну службу І.В. Дубровіної і А.М. Прихожан [11]. Саме про таку модель психологічної служби можна говорити як **безпосередню** — коли психологічна допомога надається практичним психологом безпосередньо особистості (групі, організації), яка її потребує. Саме тут використовується власне психологічна допомога, психологічна допомога у вузькому сенсі слова (корекція, консультування, психотерапія).

Друга модель базується на думці про те, що організаційний психолог є членом колективу і бере участь в реалізації цілей організації. При цьому психолог, який працює, наприклад, в освітній організації, вважається

членом педагогічного колективу, котрий 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. Моїсеєва, відповідно до цієї моделі психолог дотримується такої тактики дій: курс на взаємодію і співпрацю з учителем, не замість учителя, а разом з учителем; 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 психо-

42

Розділ 3- Основні моделі психологічної служби для вирішення психологічних проблем в організаціях логічної служби, розробленої Л.М. Фрідманом [6], в якій, зокрема, відображені технології спільної роботи психолога та вчителя при наданні психологічної допомоги учням.

Саме цю модель психологічної служби можна, на папі погляд, назвати як **опосередковану** — коли психологічна допомога надається людині (групі, організації) не безпосередньо психологом, а опосередковано, насамперед через членів колективу, керівництво організації, менеджерів, друзів, і досягається це завдяки формуванню психологічної культури, спільному пошуку разом із психологом адекватних способів дій, які б сприяли у наданні психологічної підтримки тому об'єкту, який її потребує. При такій моделі реально використовується психологічна допомога у широкому сенсі слова, коли велика увага приділяється психологічній просвіті, профілактиці, діагностиці, експертизі, прогнозуванню. Проте використовуються і консультування, корекція, психотерапія, якщо в цьому виникає потреба.

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

У вітчизняній практиці 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. Але ж очевидно, що в організаціях (освітніх чи бізнесових), де працюють сотні людей, практичний психолог не в змозі один надати психологічну допомогу багатьом людям, які її потребують. Тому формування психологічної культури працівників, населення і завдяки цьому дедалі більше впровадження «опосередкованих» моделей психологічної служби сприятиме ефективному вирішенню проблем діяльності організації і збереженню психічного здоров'я працівників, забезпеченню їх професійного та особистішого росту.

Різноманітні моделі психологічної служби доцільно 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 йтиметься в розділі, присвяченому 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-цілових критеріїв (категорія об'єктів психологічної допомоги, пріоритетність надання психологічної допомоги, безпосередність (опосередкованість) психологічної допомоги), можна зробити висновок про те, що для надання психологічної допомоги менеджерам та персоналу організацій психологами доцільне пріоритетне використання таких типів моделей:

- «організаційної» (як самостійної моделі, поряд із «суспільною», «груповою», «особистісною»), зорієнтованої насамперед на те, що організаційні психологи, аналізуючи практичні завдання, повинні враховувати основні психологічні механізми діяльності та розвитку організації, її взаємодії із соціальним середовищем;

43

Час

Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

- «стабільної» Моделі психологічної служби (поряд з «екстремальною»), як: характеризується такими особливостями: а) така допомога розрахована на ро боту з усіма працівниками організації, членами колективу, тобто я тими особистостями, які мають стабільний соціальний та професійний статус, а не /ім шс з працівниками, які перебувають в конфліктних, кризових ситуаціях б) надання такої допомоги має бути «розгорнутим» в часі, тобто здійснюватися планомірно;

- «опосередкованої» (поряд з «безпосередньою») — коли психологічна допомога надається менеджеру або працівнику організації (групі працівників або організації в цілому) не лише безпосередньо психологом, а опосередковано, насамперед через членів колективу, адміністрацію, неформальні групи тощо і досягається це завдяки формуванню психологічної культури, спільному пошуку разом з психологом адекватних способів дій, які б сприяли в наданні психологічної підтримки тому об'єкту, що її потребує.

Отже, 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.* Гіоложенис о школьной психологической службе // *Вопр. гісихологии.* — 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 шкального психолога / Под ред. *И.В.Дубровиной.* — М., 1992.
5. Рубцов *В.В.*, Селявина *Л.К.*, Малих *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. гісихологии.* - 2002. - № *i.* - С. 97-106.
7. Abstracts of V11th European Congress of Psychology. - Dublin, 1997. -- 488 p.
8. Cheng, *Y.C.*, Cheug, *W.*, Multi, *M.* Models of education quality and Multi-levels of Self-Management in Schools // *Educational Management & Administration.* — 1997. - Vol. 25, № 4. - pp. 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 volums. — Hove: Psychology Press, 1998. — 456 p.
11. Spector, *P.E.* Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice. - New-York: John Wiley & Sons, INK, 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. - pp. 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 і профілактика як види діяльності організаційних психологів.

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

4.1. Просвітницька діяльність організаційних психологів

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

Психологічна культура сьогодні має бути обов'язковою складовою професійної культури працівників різних соціальних сфер. Вона має стати обов'язковим елементом професійної **свідомості** та самосвідомості усіх фахівців. Проте наявність такого виду культури необхідна і для **оптимізації** сімейних стосунків, різних видів неділового спілкування, вирішення **особистіших** проблем у різних вікових категорій населення. Це, з одного боку, обумовлено ускладненням людського життя та діяльності, а з іншого — прагненням людини до самовдосконалення, гармонізації стосунків з іншими людьми, зі світом в цілому. Необхідно зазначити, що загалом через відомі соціально-політичні та соціально-економічні причини рівень психологічної культури фахівців і населення у нашій країні досить низький. 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 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 й ефективної управлінської взаємодії;

45

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

- формуванні потреби в усіх учасників **управлінського** процесу щодо використання **психологічних** знань при вирішенні 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 трепінгів-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 спецвипусків друкованих ЗМІ;
- підготовка виставок літератури з проблем **організаційної** психології та психології управління;
- **підготовка** інформаційних листків, буклетів;
- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо й телебаченню (якщо вони діють в організації);
- створення в **організації** фільмотеки відеокасет та компакт-дисків (CD) з психологічної проблематики;
- забезпечення керівників і працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та доступу до них тощо.

Організаційні форми психологічної просвіти можна поділити 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, читаючи відповідні психологічні літературні видання, слухаючи **радіо-** і телепередачі з психологічної проблематики, використовуючи компакт-диски, відеокасети, WEB-сторінки).

Особливість такої форми психологічної просвіти в тому, **що** кожна окрема особистість може досить оперативно, незалежно від **когось**, одержати 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 використовуватись для вирішення як професійних, так і особистісних проблем.

Завдання організаційних психологів при цьому полягає 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 в тому, що та чи інша інформація отримується у присутності інших людей (**наприклад**, під час лекції на психологічну тему).

Особливість такої форми психологічної просвіти 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 психологічних підходів, усвідомлення їх значимості. Такі форми просвіти здебільшого використовуються в **роботі** психолога безпосередньо в організаціях.

Завдання організаційних психологів під час використання таких форм просвіти полягає у:

Розділ 4. Основні види діяльності організаційних психологів

- вивченні потреб людей в тій чи іншій психологоуправлінській проблематиці;
- підборі 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 доцільно використовувати тоді, коли особистість у процесі спільної діяльності з іншими людьми **аналізує** ті чи інші наріжні психологічні проблеми, отримує нову інформацію про власні психологічні особливості — ставлення до себе, до інших людей, особливості **поведінки** в нових соціально-професійних ролях, при виконанні групових завдань тощо (наприклад, у процесі проведення соціально-психологічних тренінгів, ділових та імітаційно-рольових ігор тощо).

Особливість групових форм психологічної просвіти полягає насамперед в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню працівниками соціально-психологічних феноменів **групової** діяльності й особистісної взаємодії між людьми, які є досить складними за своєю природою і не надто просто осмислюються і! **результати** інформаційної роботи (під час лекцій та бесід). Як і фронтальні, групові форми психологічної просвіти реалізуються в основному в **організаціях**.

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

- стимулювати у керівників і працівників інтерес до пізнання власних індивідуально-психологічних особливостей та особливостей інших працівників;
- сприяти усвідомленню значущості спільної діяльності й 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 їх професійної діяльності та особистісного розвитку.

У багатьох організаціях добре зарекомендували *постійно діючі психологічні семінари* для менеджерів і персоналу організацій, в рамках **діяльності** яких різні види просвіти використовуються одночасно в комплексі або **послідовно** (фронтальні — групові — індивідуальні і навпаки). Вид і послідовність використання різних форм психологічної просвіти залежить від ступеня важливості і складності проблеми, якості **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 й умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку, вивчення причин, що ускладнюють діяльність та спілкування між особистостями (групами, організаціями).

Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку проявляється :

47

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

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

Сучасні організаційні психологи мають досить широкий спектр діагностичних методик зі своєю специфікою в діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до методик, які

використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів можна віднести такі, що діагностують:

- стиль управління керівника;
- тип спрямованості керівника (на справу, па людей, на себе);
- орієнтацію керівника па лідерські чи адміністративні якості;
- особливості мотивації діяльності керівника;
- рівень творчого потенціалу керівника;
- характеристику конкурентоздатності керівника;
- особливості кар'єрних орієнтацій керівників;
- особливості ділового спілкування керівника;
- способи поведінки керівника в конфлікті;
- рівень толерантності керівників;
- прояви «професійного вигорання» керівників;
- тендерні особливості управлінської діяльності;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особливості корпоративної культури організації тощо [11—13].

Тісно пов'язана з діагностичною діяльністю організаційних психологів їх експертна робота. Сьогодні ними використовуються *декілька видів експертизи*, які можуть бути класифіковані за різними критеріями.

Перш за все варто зазначити, що психологічна експертиза поділяється на різні види за *таким критерієм, як «вид професійної діяльності, експертизу якої здійснює практичний психолог»*, відповідно до якого виділяють *педагогічну експертизу* [18; 151, *управлінську* [5], та *медичну*.

Також можливе виділення видів експертизи відповідно до проблем, які досліджує психолог, завдяки чому виділяють *конфліктологічну експертизу* [7; 8], *гуманітарну* [151 та ін.

Визнаючи такі види психологічної експертизи, проте, необхідно вказати на те, що її зміст був би чіткіше означений, якби при цьому використовувалися терміни, зокрема: «психологічна експертиза педагогічної діяльності», «психологічна експертиза управлінської діяльності», «психологічна експертиза професійної діяльності», «психологічна експертиза конфліктів» тощо. Особливо це суттєво щодо експертизи діяльності самих психологів. Використовуючи за аналогією 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, стосовно якого вона здійснюється.

Отже, керуючись принципами 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],

48

Розділ 4. Основні види діяльності організаційних психологів

та дещо розширюючи і змінюючи його, психологічну експертизу управлінської

діяльності можна визначити як процес аналізу й оціночних суджень психологів-експертів, щодо професійної компетентності та особистісних якостей менеджерів і персоналу організації, особливостей її діяльності та розвитку, рефлексію особистістю (групою, організацією) власної діяльності, спілкування з позицій результативності. Зауважимо, що у цьому визначенні дуже суттєвим є те, що в процесі експертизи поєднуються *два важливі з погляду психолога аспекти*:

а) оцінка особливостей діяльності та розвитку особистості (групи, організації) експертами — фахівцями, які добре знаються на виду діяльності, що оцінюється;

б) самооцінка результативності діяльності власне особистістю, представниками групи (організації)•

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

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на розв'язання різноманітних завдань. Наприклад, експертиза може проводитися з метою:

- визначення ефективності діяльності та управління організацією (за дорученням вищого органу управління або опікунської організації);
- визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різних 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 па 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 й індивідуальна, зовнішня і 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 від певної професійної ситуації, в якій той знаходиться.

4.3. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів

Якщо діагностика й експертиза спрямовані здебільшого на виявлення уже існуючих психолого-управлінських проблем у діяльності організацій та визначення

49

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

факторів, які на них впливають, то іншу спрямованість — «*проекцію*» в майбутнє ~ має такий вид практичної роботи психологів як **прогнозування**. Він передбачає **вирішення** 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** і персоналу організацій;
- визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі;
- визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого-управлінських умов для їх упровадження;
- розробка оптимальних способів і технологій **ділового** спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо.

Профілактична робота організаційних психологів наближена до **діяльності** прогнозування, і її не варто пов'язувати лише з просвітницькою роботою або ж відносити до психокорекційної, па чому наполягають деякі дослідники [4; 6].

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 запровадженні 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, и 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 можна було **б** запобігти таким ускладненням, наприклад:

- організація спільної діяльності менеджерів і **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 зі співробітниками з метою визначення оцінки інновацій та бачення ними свого місця в їх реалізації тощо.

Зазначені завдання базуються **на** загальних особливостях **психопрофілактичної** роботи [6], які конкретно виявляються при вирішенні психолого-управлінських проблем.

50

Розділ 4. Основні види діяльності організаційних психологів

4.4. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної

діяльності організаційних психологів

Психокорекційна робота практичних психологів у сфері організаційної психології теж має певні особливості. Зважаючи на те, що *психологічна корекція* є «**тактовним** втручанням у процеси психічного і **особистішого** розвитку людини з метою **виправлення відхилень** у цих процесах і часто впливає не лише **на особистість**, а й на її оточення, організацію життєдіяльності» [9], можна **виділити** низку основних **завдань щодо оптимізації психологічних** засад управління **організаціями**. Але при **цьому** слід нагадати, що **психокорекційна** робота характеризується досить значним **досвідом** її проведення стосовно **дітей** і підлітків, а з дорослими її практикують дещо **менше**. Як один із видів психологічної допомоги керівникам психокорекція лише починає розвиватися. Мабуть, це обумовлено віковими особливостями клієнтів та їх високим соціальним статусом, що викликає неабиякі труднощі в таїсій діяльності.

Стосовно **діяльності безпосередньо керівника організації психокорекційна робота** може бути спрямована, наприклад, на вирішення наступних 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 (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрливості, 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**;
- корекція стосунків у колективі та **соціально-психологічного** клімату в організації в цілому тощо.

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

Консультативна робота організаційних психологів полягає в наданні допомоги менеджерам і 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 вирішення проблеми тощо) **консультування** керівників часто виступає як один із *найбільш універсальних видів психологічної допомоги* здоровим людям, який включає в себе інші тини психологічної допомоги [5]. У зв'язку з цим саме такому виду діяльності практичних психологів у сфері організаційної психології буде **відведено спеціальний розділ**.

Щодо використання **психотерапії в оптимізації** управління організаціями, **то** цей вид діяльності організаційних психологів практично нереальний у психо-

51

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

логічному забезпеченні управлінської та професійної діяльності в організаціях за нинішніх умов. Це обумовлено такими причинами.

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій нема фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки їх підготовка тільки-но розгортається в Україні за допомогою спеціалістів зарубіжних психологічних центрів, бо на Заході цей напрямок психологічної допомоги має давні традиції і 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 допомоги до особистісного консультування і психотерапії [4], виділяючи при цьому й інші види психологічного консультування - професійне, психолого-педагогічне, сімейне. Звернімо увагу на те, що використовується поєднання двох термінів -г «особистіше консультування» та «психотерапія», або окремий термін «психотерапія», тобто психологічна допомога людині з метою лікування її організму, психіки, допомога у вирішенні її проблеми, у ролі 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 вирішенням професійних проблем, хоча при цьому варто пам'ятати, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їх професійної діяльності не дуже відповідають 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]. Виконання такої роботи певною мірою може впливати на підрив авторитету керівника. Напевно важко уявити собі керівника, який у разі потреби погодиться на проведення організаційним психологом такої роботи на його «професійній території», особливо в тих ситуаціях, коли практичний психолог працює

безпосередньо в організації і фактично виступає підлеглим керівника. Керуючись тюрмами діяльності багатьох міжнародних організацій, які сьогодні працюють на території України, згідно з якими проблеми особистого (фізичного та психічного) здоров'я не прийнято «відкрито» обговорювати, швидше за все, за психотерапевтичною допомогою працівникам, особливо управлінському персоналу, у разі необхідності ліпше звертатися до відповідних кваліфікованих медичних і психологічних установ 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.: Междупар. педагог, академия, 1994. — 237 с.
2. *Берн Ш.* Тендерная психология. — СПб: Прайм-Еврознак, 2001. -- 320 с.
3. *Бондаренко О.Ф.* Психологічна допомога особистості: Учб. посібник. — Харків: Фолю, 1996. - 237 с.
4. *Гаврилова Т.П.* Психологическое знание в арсенале средств практического психолога // Психологическая наука и образование. — 1998. — № 2. — С. 33-39.

52

Розділ 4. Основні види діяльності організаційних психологів

5. *Карамушка Л.М.* Психология управления заведениями средней освіти: Монография. — 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. — Вип. 1. / Голови, 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 практикующих работников. — М.: ТЦ «Сфера», 2000. - 448 с.
9. *Онищенко Г.* Индивидуальная психологическая коррекция // 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. Папок, 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: Рен., 2001. - 448 с.
12. Практическая психодиагностика: Методики и тесты: Учебное пособие / Ред. акт. *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 внешних учебных заведений. — 2-е исправл. изд. - М.: Смьтсл, 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 1998 р.). - Рівне, 1998. - С. 108.

53

Розділ 5

ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

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

5.2. *Особливості гуманітарних і 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 і сутність технологій*

Аналіз основних видів діяльності організаційних психологів, наведений у попередніх розділах, свідчить про складність та багатоаспектність їх функціонування. З метою *систематизації цієї діяльності, виділення її системоутворюючих блоків, а також забезпечення практичного «фокусування»* доцільним є впровадження технологічного підходу. Основне призначення **технологічного підходу в роботі організаційних психологів** полягає в розробці (проектуванні) та впровадженні спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на вирішення конкретних проблем в організації.

Розгляд питання про зміст та особливості технологічного підходу в роботі організаційних психологів варто розпочинати з тлумачення власне *технології*.

Аналіз спеціальної довідкової літератури свідчить, 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 науковий опис *способів* виробництва [12].

Як вважають *Д.Ф. Віланд* і *Р.А. Ульріх*, *машини, устаткування й сировину* зазвичай можна розглядати як компоненти технології, але найбільш важливішим компонентом, безсумнівно, є *процес*, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на бажаний кінцевий продукт. За своєю суттю технологія є *засобом*, що дозволяє здійснити так перетворення [21].

54

Розділ 5. Зміст та особливості технологічного підходу в роботі організаційних психологів

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. у своїй фундаментальній праці «*Основи менеджменту*» дають так тлумачення: технологія (technology) — *будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів — чи то люди, чи фізичні матеріали* — для одержання бажаної очікуваної продукції або послуг [10].

ДейвісЛ., аналізуючи проектування робіт, пропонує широке розкриття поняття технології, а відтак — 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 схему *повної (нормативної) структури діяльності, яку порівнює з поняттям технологи*. Ця структура включає в себе:

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

Автор дає відповідну розшифровку наведених структурних елементів:

• *ресурс* як сукупність джерел діяльності психологічно розкривається через потреби, прагнення, іптенції, пристрасті;

• *потенціал* як упроваджений принцип співорганізації ресурсів розкривається через установки, функціональні органи, смислові утворення, ціннісні орієнтації;

• *дія* розкривається через сукупність чуттєво-практичних, ідеальних, символічних, предметних та інших акцій;

• *умови* розуміють як загальний соціокультурний простір можливих дій, як обстановка, ситуація, наявні обставини і перешкоди;

• *ціль* як точка завершення процесу діяльності, що описується через сукупність результатів, етапів, 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 розв'язання 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 надходить на вході, у форму на виході.

Загалом 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 і психологічних технологій

Окрім виробничих технологій, які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні. У найбільш загальному вигляді гуманітарні технології можна визначити як такі, що пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем). Часто їх називають «людинознавчими технологіями» [18].

До основних гуманітарних технологій належать:

- управлінські;
- освітні (педагогічні);
- психофізіологічні;
- психологічні та ін.

55

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

- технологію постановки мети;
- технологію визначення стратегії досягнення та способу винагороди;
- технологій винагороди для новоприйнятих співробітників;
- технологію для «недбалих підлеглих»;
- технологію управління шефом.

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

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

Щодо психофізіологічних технологій варто зауважити, ідо вони дозволяють змінювати параметри процесу, що відбувається в людині за тих самих збуджуючих факторів. 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 па досягнення віддалених у часі цілей, здійснювати погляд з майбутнього [8].

Одним із видів гуманітарних технологій є психологічні, які сьогодні використовуються для вирішення багатьох завдань [2; 3; Н; 9; 11], і якісі дехто з авторів називає *психосоціальними технологіями* [19].

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

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

Отже, *психологічні технологи* мають поєднувати аналітичний і синтетичний підхід до особистості, суму накопичених знань і уявлень про елементи та 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 мають визначатися так, як і в прикладних природничих науках — *конкретним ситуаційним контекстом* [13].

5.3. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій

Одним із видів психологічних технологій є такі, що пов'язані із наданням психологічної допомоги організаційними психологами менеджерам та персоналу ор-

56

ганізацій. На думку авторів, їх можна назвати психолого-організаційними технологіями і визначити як *системи основних видів та форм діяльності* організаційних психологів, спрямовані па вирішення певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю й розвитком організації в цілому, так і функціонуванням менеджерів і персоналу організацій.

Базуючись па підході *В.Г. Панка* [13] та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що структура психолого-організаційної технології включає такі основні компоненти:

а) інформаційно-смысловий компонент (теоретичні підходи до аналізу того чи іншого психологічного явища в організації — це визначення сутності досліджуваного феномена, 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, ознайомлення з методами, які можуть бути використані для їх вимірювання, обґрунтування доцільності застосування тих чи інших діагностичних методів при вимірюванні певних параметрів, відображення основних підходів до оприлюднення отриманих результатів тощо);

в) корекційно-розвивальний компонент (характеристика основних напрямків здійснення корекційно-розвивальної роботи здійснюється через систему тренінгів та консультацій, визначення основних видів тренінгів та стратегій здійснення консультування, доцільність їх використання за наявності різних психолого-управлінських запитів (управлінської!) персоналу різних рівнів — топ-менеджерів, менеджерів середнього і нижнього рівнів, працівників організацій), обґрунтування доцільності використання індивідуальних або групових форм корекційно-розвивальної роботи в 'тих чи інших ситуаціях тощо) [4].

Важливим завданням *практичної психології є розробка (конструювання) психолого-організаційних технологій* згідно з основними проблемами, що виникають під час 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 різних установ:

1. Психолого-організаційні технології — це ситуаційно-орієнтовані системні комплекси методів, які складаються із трьох основних блоків: інформаційно-смыслового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно-розвивального, що забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації стосовно потреб і запитів керівників і

персоналу.

2. 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).

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

4. Важливим є опанування практичними психологами цих технологій її процесі університетського навчання, а також уміннями й навичками адаптувати їх, робити переклад «конкретною мовою», працюючи під супровід супервізорів в умовах реальної організації.

S7

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

- технології роботи організаційних психологів щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій;
- технології роботи організаційних психологів з керівниками (менеджерами) організацій та підприємствами;
- технології роботи організаційних психологів з персоналом організацій;
- технології роботи організаційних психологів щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій;

Кожна із зазначених груп технологій включає певні підгрупи, наведені нижче. Технології роботи організаційних психологів щодо забезпечення діяльності та розвитку організації мають такі підгрупи:

- технологію розробки Концепції діяльності та розвитку організації;
- технологію взаємодії організації з іншими установами;
- технологію формування сприятливого іміджу організації;
- технологію проведення презентації організації;
- технологію впровадження змін в організації;
- технологію взаємодії організації з працівниками та ін.

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

- технологія формування управлінської команди;
- технологія 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;
- технологія підвищення професійної діяльності підприємців та ін.

Група технологій роботи організаційних психологів з персоналом організацій включає:

- технологію відбору працівників в організацію;
- технологію адаптації працівників в організації;
- технологію забезпечення задоволеності працівників роботою;
- 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 і 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 її колективі;
- технологія формування організаційної культури організації та ін.

Чимало із названих вище технологій розроблені авторами та будуть докладніше розглянуті у *другій частині* навчального посібника.

58

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-Ю.
4. Карамушка Л.М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до падання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій // Актуальні проблеми психології. — Т. 1. — Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. — Вин. 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. Ключева 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: Учеб. 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 струге-туры 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 ипостран. и национ. словарей, 1952. — С. 393.
18. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (управленческая гупапитарология). — 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, HI.: Irwin, 1976) p.

78.

59

Розділ 6

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНІК У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ В РОБОТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

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

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

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

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

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

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

Інтерактивні техніки (від англ. слова interaction — взаємодія) — це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів і персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їх підготовку до розв'язання актуальних управлінських і професійних завдань.

Проведений аналіз [5] показує, що у вітчизняній практиці підготовки керівників та персоналу організацій для вирішення аналогічних завдань донедавна здебільшого застосовувався термін «активні методи та форми навчання». На перший погляд терміни «інтерактивні техніки» (західний варіант) та «активні методи і форми навчання» (вітчизняний варіант) можуть виступати синонімами. Однак

60

детальніший аналіз даної проблеми показує, що між значеннями і змістами цих термінів існують певні відмінності.

По-перше, термін «активні методи та форми навчання» відповідно до вітчизняних традицій відображає основну орієнтацію цих методів та форм на активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття (шляхом постановки та розв'язання проблемних ситуацій і завдань). Натомість термін «інтерактивні техніки», разом з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять, відображає також 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 певербального спілкування;
- вирішенням навчальних і реальних професійних проблем;
- забезпеченням зворотного зв'язку, здійсненням 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 будь-який момент її розвитку.

По-друге, термін «активні методи та форми навчання», як це прийнято у вітчизняній практиці, частіше за все застосовується для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). Але термін «інтерактивні техніки» має більш «локальний» характер, який проявляється в тому, що інтерактивні техніки у західній практиці можуть використовуватися як складові елементи (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, наприклад таких як навчальні тренінги-есміпари, соціально-пси-хологічні трепінги (комунікативні, сепзитивні трепінги, трепінги особистого росту тощо). Однак вони можуть використовуватися й окремо.

У реалізації технологічного підходу в діяльності психологів в організації *інтерактивні техніки відіграють таку роль:*

- у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології: а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-уп-равлінських 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 й розвитку організації та ін.;

- у процесі впровадження *діагностичного компонента 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 і самоаналізі психологічних особливостей своєї організації (її окремих підрозділів), 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 компонента 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

61

(груп людей в організаціях, окремих особистостей), перспективних напрямків їх розвитку; в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (прийняття колегіальних та індивідуальних рішень, налагодження ділового та управлінського спілкування, врахування мотивації діяльності менеджерів та персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату) та ін.

Відповідно до наведеної класифікації [5] інтерактивні техніки, що використовуються для підготовки менеджерів і персоналу організацій в західній практиці, можна поділити на дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання):

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

Далі буде розкрито зміст основних інтерактивних технік.

6.2. Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури

менеджерів і персоналу організацій

Основне призначення організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік полягає в тому, щоб якимось чином задіяти учасників заняття у виконання певних зав'язок, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити «комфортні» умови діяльності для учасників і підтримати їх активність тощо.

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

- *організаційно-підготовчі техніки*;
- *вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів*;
- *спільну розробку правил групової роботи*;
- *«криголами» (форми, які «розколюють» лід напруженості, що 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 з *вибором аудиторії для проведення заняття*. На відміну від традиційного вітчизняного підходу, відповідно до якого навчання менеджерів і персоналу організацій здійснюється в так званих «прямокутних» аудиторіях, у яких всі учасники займають певні, «стабільні» протягом 2-4 годин місця для «прослуховування» інформації, застосовується інноваційний підхід, що базується на використанні інтерактивних технік. Він передбачає спеціальний вибір приміщення згідно з тими конкретними цілями, поставленими напередодні занять, та методами, запланованими під час проведення цих занять. Тому передумовою використання інтерактивних технік є вибір такого приміщення, де учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, «в колі», вільно пересуватися територією тощо).

До цієї групи відноситься і *підготовка спеціальних карток («бейджиків»)*, на яких учасники занять можуть вказати своє ім'я в тому варіанті, як вони того забажають. Це один із засобів, який дійсно дає можливість учасникам, по-перше, активно взаємодіяти між собою, використовуючи інформацію про ім'я кожного учасника, по-друге, враховувати певні установки інших учасників щодо взаємодії, які

62

можна, наприклад, «зчитати» з того, в якому вигляді подане ім'я на «бейджикі» (в офіційній чи неофіційній, в скороченій чи розгорнутій формі та ін.).

Наступну підгрупу становлять техніки, пов'язані з вивченням очікувань менеджерів і персоналу організацій щодо тренінгу-семінару. На відміну від існуючого в традиційній вітчизняній практиці підготовки менеджерів і працівників організацій підходу, де очікування учасників заняття, як правило, не враховувалися і зміст інформації визначався насамперед замовником і можливостями керівника, і в процесі використання інтерактивних технік вивченню очікувань учасників заняття приділяється велика увага. Для цього використовується техніка, яка вивчає очікування учасників щодо навчання безпосередньо уже на занятті (в рамках названої керівником теми) [22]. Вона може проявлятися в тому, що учасників занять

просять, скажімо, відповіді на такі питання:

- Чого саме вони хочуть навчитися на есміпарі-трепінгу (конкретному занятті)?
- Які конкретні вміння та навички вони хочуть засвоїти?
- Який у них зараз емоційний стан?

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

По-перше, учасники заняття завдяки механізму рефлексії самі усвідомлюють власні справжні наміри щодо семінару-трейнінгу, над якими вони, можливо, раніше й не замислювались.

По-друге, це дає можливість створити колективний психологічний портрет учасників заняття, а відтак уже на його початку вони мають досить цікаву інформацію про запити та характеристики тієї групи, в якій вони набувають певного професійного досвіду.

По-третє, відповіді на останнє запитання дають вельми чіткі уявлення про емоційний стан учасників, що, 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»),

По-чотверте, такий підхід дає можливість керівнику заняття певною мірою скоординувати свої подальші дії щодо формування психологічної готовності до управління, з урахуванням відповідей учасників заняття (як змістовно-сміслових, так і

емоційних).

По-п'яте, зазначені три запитання можна використовувати як певний діагностичний інструментарій на початку і наприкінці заняття та аналізувати будь-які 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 влаштовують орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники в навчальних і, відповідно, в реальних умовах практичної діяльності.

А отже, взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер:

• «жорсткої» взаємодії, спрямованої насамперед на підготовку членів організації до успішного розв'язання завдань організації (без урахування потреб кожного працівника, створення умов для їх самореалізації та збереження позитивних міжособистісних стосунків);

• взаємодії, побудованої на основі партнерства.

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

63

Саме керуючись ідеями гуманістичного підходу до управління, може бути забезпечена взаємодія учасників занять в організаціях на основі партнерства. Рівень усвідомлення керівниками занять цих завдань значною мірою залежить від чіткості їх постановки та формулювання замовниками (керівниками організацій) та від власної професійної позиції.

Орієнтація на дотримання так.¹¹ стратегії взаємодії, як партнерство, проявляється, зокрема, в розробці наступних правил групової роботи:

- не перебивати один одного;
- не оцінювати та не засуджувати жодні висловлювання;
- поважати думку кожного;
- 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 неї;
- дотримуватись правила конфіденційності щодо того, що може статися на семінарі та і н.

Аналіз традиційних форм професійної підготовки менеджерів і персоналу організацій в нашій країні засвідчив, що такий підхід часто відсутній, оскільки власне форм роботи, орієнтованих на спільну діяльність, здебільшого нема.

Призначення наступної підгрупи інтерактивних технік — «криголамів» — полягає в тому, щоб «розбити лід відчуження», який може виникати між учасниками тренінгу-семінару, наприклад:

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

У таких випадках керівниками заняття-тренерами можуть проводитися нескладні вправи, які позитивно позначатимуться на активності учасників (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); зобразити «броупівський рух» — рух молекул, які постійно перебувають в активному стані та іп.) [17; 22]. У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання цілком відсутні, оскільки вони на перший погляд взагалі «несерйозні» й такі, що не відповідають потребам дорослих. Насправді ж застосування «криголамів» дуже вдало розряджає і знімає напруження, виконує роль «емоційних містків» під час проведення занять.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка [17; 22] полягає в тому, що учасники семінару-трейнінгу при виконанні відповідних завдань поділяються 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);
- па основі спільного кольору її одязі;
- па основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що ті, хто має 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й номери тощо, працюють разом в одній групі та ін.).

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

64

6.3. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організації

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік — це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномена «конфлікт», виділити види конфліктів, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів, проаналізувати власні індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в конфлікті тощо).

Зазначена група включає такі основні техніки [8]:

- заповнення робочих листків;
- «мозкові штурми»;
- дискусії з «відкритим кінцем»;
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- тренінги та ін.

Особливість такої техніки, як заповнення робочих листків [22] полягає в тому, що вона, відперто кажучи, забезпечує «активну взаємодію учасника заняття із самим собою». Йдеться про те, що такі робочі листки передбачають завдання, виконання яких орієнтоване на активне включення механізмів рефлексії стосовно власних індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей (наприклад, в семінарах-трєпіпгах з проблеми спілкування та конфліктів це може бути завдання продовжити такі незакіпчені речення: «Я пишаюся собою, тому що...», «Більше за все я захоплююся такими людьми...», «Одна із добрих справ, які я зробив у своєму житті, це...» та ін.). Крім того, це можуть бути завдання, спрямовані па актуалізацію й аналіз учасниками занять тих понять, що становлять основу теми (наприклад, можуть бути такі запитання: «Що таке конфлікт?», «Визначте, що такс довіра», «Яка відмінність між словами «конфлікт» та «насилля?» та ін.). Варто наголосити, що у вітчизняній традиційній системі професійної освіти орієнтація па використання механізмів рефлексії практично відсутня.

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, які можуть трапитися у їхній професійній діяльності [22]. При цьому учасники мають дотримуватися таких *основних правил*:

- називати якомога більше аспектів, сторін, аналізуючи те чи інше явище, процес: чим більше — тим краще;
- не оцінювати висловлені ідеї, підходи, а лише називати їх;
- називати найбільш 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 чи пара учасників).

Враховуючи те, що у вітчизняній системі освіти донедавна практично була відсутня орієнтація па використання «мозкового штурму», впровадження такої інтерактивної техніки на перших станах викликає певні труднощі (оскільки не всі учас-

510

65

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

пики заняття мають відповідну мотивацію та **підготовку**, то кількість **генерованих** ідей **не є завеликою**). Але по мірі набуття учасниками занять досвіду й актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації **тощо**) така техніка дедалі більше стає ефективною.

Основне призначення **дискусії «з відкритим кінцем»** — **виявити** наявні, часом зовсім протилежні позиції менеджерів або персоналу щодо тієї чи іншої проблеми та сформувані **толерантні** установки стосовно цих позицій. На відміну від так званої **дискусії «з закритим кінцем»**, спрямованої па аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем, навпаки передбачає **виявлення** різноманітних точок зору з однієї і тієї самої проблеми, а отже, **показує складність** даної проблеми та вплив на її розуміння й 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», відповідно до якого учасники заняття, які мають різні погляди щодо порушених «проблемних» питань, займають **неоднакові** позиції стосовно уявної «вісі», яка проходить по центру **аудиторії** [22]. При цьому важливо враховувати реакцію людей щодо іншої **позиції** та засоби впливу, які вони можуть використовувати при цьому. Наприклад, у тренінгу з проблеми конфліктів можуть бути використані такі питання-тези: «У конфлікті завжди можна визначити сторону, яка має рацію, і сторону, яка не має жодних аргументів»; «Важко спілкуватися з людьми, які нав'язують свою точку зору»; «Терпіти не можу працювати з 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** й аналізуються за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування складності та значимості ситуації в умовах конкретної організації;
- опис рішення, яке було прийняте учасниками для **вирішення** проблеми;
- аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не іншого;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело такс розв'язання ситуації;
- чи можна було вирішити ситуацію, враховуючи результати 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 взаємо-рецензували одна одну).

Слід зазначити, що управлінські ситуації могли бути **заздалегідь підготовлені** керівником заняття або запропоновані слухачами, зважаючи на їх інтереси та досвід ділового **спілкування**.

6.4. Застосування рольових ігор і тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організації

Рольова гра — складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується рольова структура ведення заняття, тобто певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників [6; 7; 8].

66

Організаційною одиницею рольової гри виступає умовна **проблемна ситуація**. Вона розгортається у процесі заняття **як** окремий сюжет. В його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань).

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

Рольова гра проходить у **кілька етапів**.

Спочатку керівник заняття повідомляє учаснику тему, мету, ознайомлює всіх партнерів зі змістом кожної ролі, після чого створюються рольові групи.

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

Протягом наступного стану учасники гри готуються **безпосередньо** до обговорення проблеми чи відтворення ситуації, тобто формують 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 відтворення «реальної» управлінської ситуації. Виголошення міркувань послідовно надається різним рольовим групам, які висловлюють власну позицію з аналізованої проблеми або ж моделюють **необхідні** «конфліктні» дії.

Протягом гри керівник визначає смислову лінію аналізу теоретичної проблеми або управлінської ситуації, порушує чи ставить додаткові запитання і завдання. Він заохочує до гри всіх присутніх в 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 дотримуються автори даного розділу і в основі якої лежить тип завдань та ролей, що використовуються під час **гри**. Отже, виділяють **навчально-рольові** та ділові ігри.

Основне призначення **навчально-рольової гри** полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей розв'язати такі завдання:

- 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 порушеної проблеми, позитивне ставлення до інших учасників гри, достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо), застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли внутрішні фактори відсутні або недостатньо виражені.

Забезпечуючи досить жорстку регламентацію пізнавальної діяльності учасників занять при відтворенні ними різних за змістом і призначенням ролей, **навчально-рольова** гра стимулює і прискорює їхню активність, 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».

5*

67

Частина 1. Зміст та особливості діяльності психологів в організації (організаційних психологів)

«Генератори ідей» відшукують оптимальні варіанти розв'язання проблемного питання чи управлінської ситуації, окреслюють різні шляхи їх вирішення, обґрунтовуючи свою відповідь як теоретично, так і па конкретних прикладах.

Функція групи «критиків» полягає в тому, щоб критично і водночас 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» формулюють власні пропозиції щодо розв'язання питання, або ж коли слушне рішення вже знайдено «генераторами ідей», його чіткіше формулюють і обґрунтовують.

«Арбітрам» надається право спільно прийняти найбільш оптимальне рішення, використовуючи у разі необхідності потрібну довідкову, наукову літературу, періодичну пресу тощо. Крім того, «арбітри» мають 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 групи, 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 мають теоретичний характер.

Ділова гра спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і павичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій [3; 5; 10; 18]. Введені до використання ролі 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 ділових ігор (бізнесові, освітньо-педагогічні, військові та ін.).

Ділова гра може *сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників*:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;
- впливати па адекватність самооцінки;
- орієнтувати па 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 па засвоєння всіма учасниками гри різних рольових функцій, а також принципу рольової перспективи, що забезпечує поступове

68

опанування учасниками ділової гри дедалі складнішими і відповідальнішими ролями і, відповідно, павичками, необхідними для запобігання та розв'язання конфліктів.

За допомогою ділової гри можна розв'язати *такі завдання*:

- закріпити теоретичний матеріал з організаційної психології по окремій темі або цілому навчальному курсу;
- сформувати практичні вміння та павички, необхідні для розв'язання певних типів психолого-управлінських завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності та можливості запобігти і розв'язати певні психолого-управлінські ситуації.

З метою ефективної психологічної підготовки менеджерів авторами розроблено, крім загальних принципів

проведення рольових ігор, спеціальну систему ігор. Наприклад, *навчально-рольова гра на тему «Розробка посадової інструкції працівника»* передбачала формування посадових інструкцій, які розкривають зміст найбільш важливих професійно-функціональних ролей у сучасній організації. Для її проведення створювалися відповідні групи («генератори ідей», «опоненти . . «арбітри»), введення яких сприяло активному обговоренню змісту конкретних професійно-функціональних ролей. Результатом гри стає розробка учасниками заняття посадових інструкцій, які стосувалися змісту конкретних професійно-функціональних ролей.

Або, скажімо, розроблена авторами *ділова гра «Прийом на роботу»* моделювала ситуацію прийому керівником організації па роботу нового працівника. Основна мета гри полягала в тому, щоб проаналізувати, наскільки керівник організації, окрім основних вимог до майбутньої роботи працівника, намагається ознайомитися з його потребами і визначити програму подальшої індивідуальної роботи з ним. Наприклад, під час роботи з представниками 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 ін.).

Крім того, існують й інші рольові ігри, присвячені, наприклад, розробці кой цепції діяльності організації, формуванню «управлінської» та «виконавчої» команди , які теж потребували конкретного «проекування» загальних принципів

проведення рольових ігор.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій у процесі психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій доцільно застосовувати соціально-психологічний тренінг [4; 13; 18], який дозволяє відпрацювати, «відтренувати» у слухачів психолого-управлінські та психолого-професійні вміння і навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації.

За останні два-три роки в закордонних психолого-управлінських виданнях з перекладом українською мовою чітко розкрито зміст соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на розв'язання актуальних психолого-управлінських завдань:

- відбір персоналу в організації [2; 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.

69

Позитивно оцінюючи появу спеціалізованої літератури з питань проведення соціально-психологічного тренінгу, зазначимо, що проблема розробки змісту соціально-психологічних тренінгів, зокрема па матеріалі діяльності вітчизняних організацій, на жаль, перебуває на першому етапі своєї розробки. Відтак авторами посібника *було розроблено або адаптовано низку соціально-психологічних тренінгів, про які йтиметься у другій частині книги у процесі аналізу різних технологій діяльності організаційних психологів.*

Послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є чітко 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 їх розглянути па проблемній лекції.** Розгляд теми може також розпочинатися з «мозкового штурму», під час якого слухачі назвали б цілу низку певних особливостей управлінської та професійної **діяльності,** які в процесі подальшої лекції систематизуються та детально висвітлюються. Проблемно-пошукові методи навчання як основні можуть доповнюватися й інформаційно-репродуктивними методами, наприклад при ознайомленні слухачів з дуже **важливою** інформацією, фактами, цифрами. Застосування певної системи та **послідовності** методів і форм **проведення** занять визначається конкретною темою, особливостями аудиторії та реальною навчальною ситуацією.

Використання наведених вище різних видів інтерактивних технік буде представлено у *другій частині* посібника при розкритті змісту конкретних **технологій** роботи організаційних психологів!

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Аліева М.А., Гришанович Т.В., Лобанова Л.В., Травникова Н.Г., Троши-хина Е.Г. **Тренінг** розвитку життєвих цілей (програма психологического содействия успешной адаптации) / Под ред. Е.Г. Трошихиной. — СПб: Речь, 2002. - 216 с.

2. Бурнард Ф. Тренінг навчальних консультування. — 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** Лепингр. ун-та, 1985. — 167 с.

5. Карамушка Л.М. Ділова гра // Словник-довідник термінів з кофлікто-логії. — Київ-Чернівці, 1995. — С. 66-67.

6. Карамушка Л.М. Рольова гра // Словник-довідник термінів з кофлікто-логії. — 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.

70

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 реисрутменте. — 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: Самопеджмент 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. Хряцовой. — СПб: «Ювеп-та», 1999. - 256 с.

18. Пугачев В.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, Лепинградск. отд-ние, 1989. — 368 с.

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

71

Розділ 7

РОЛЬ ПСИХОЛОГООРГАНІЗАЦІЙНОГО 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 його змісту дає можливість висловити низку положень, а саме:

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 чи серії задач, де консультант не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим людям, **які несуть за це відповідальність** [13].

2. Психолого-організаційне консультування слід розуміти як *метод вдосконалення соціальної практики*, основне призначення якого полягає в наданні допомоги **організаціям**, їх менеджерам та персоналу щодо вдосконалення практики

72

управління, підвищення ефективності діяльності організації в цілому та індивідуальної ефективності (професійної та особистісної) кожного менеджера і працівника.

3. Психолого-організаційне консультування — це *вид професійної діяльності*, ідо здійснюється окремими особами та консультативними фірмами, і потребує спеціальної глибокої і серйозної підготовки фахівців для його проведення.

Слід зазначити, ідо за своєю сутністю психолого-організаційне консультування є, з одного боку, видом консультування, пов'язаним з управлінням організаціями, а з іншого — спеціальним видом психологічного консультування. Тому у процесі психолого-організаційного консультування необхідно чітко враховувати його особливості, порівняно з іншими видами психологічного консультування.

Психолого-організаційне консультування відрізняється від інших видів за *такими показниками*:

1. За змістом:

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

Всі види психологічного консультування можна поділити на дві групи (*рис. 7.1*).

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

Другу групу утворює консультування з проблем професійної, трудової діяльності людей. До неї 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 належить до другої групи. Маючи певний самостійний зміст, він, швидше за все, може бути пов'язаним з іншими видами консультування.

2. За об'єктами впливу та аналізу:

• пов'язаність з діяльністю насамперед організації, а також окремих груп людей, особистостей, які працюють в дій;



Рис. 7.1. Основні види психологічного консультування

73

• наявність високого соціального статусу та рівня професійної підготовки і розвитку значної частини клієнтів (керівників організацій), порівняно із «се-редньостатистичними» клієнтами в інших сферах консультування.

3. За технологіями здійснення:

• необхідність аналізу складної системи показників, які характеризують діяльність організації (мета, структура, технології, організаційне середовище, етап розвитку організації тощо), та забезпечення комплексності втручання внаслідок 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 психолог тривалий час перебуває безпосередньо в організації, і від його поведінки залежить як збереження авторитету керівника, так і гарантія роботи працівників, запобігання напруженості між адміністрацією та персоналом, міжособистісних конфліктів між працівниками.

Аналізуючи основні підсистеми організації [1.1], можна з упевненістю говорити про те, що психолого-організаційне консультування виявляється у наданні консультантом допомоги щодо функціонування всіх структурних підсистем організації:

• цілей та завдань організації;

• структури організації;

• людських ресурсів (менеджери та персонал);

• технологій та методів діяльності організації.

Основні види психолого-організаційного консультування поділяють на дві групи (рис. 7.2.).

До першої групи належать види психолого-організаційного консультування, які стосуються безпосередньо діяльності організації, зокрема:

• визначення цілей та завдань організації, стратегії її розвитку;

• обґрунтування та оптимізація структури організації;

• вибір технологій діяльності організації.

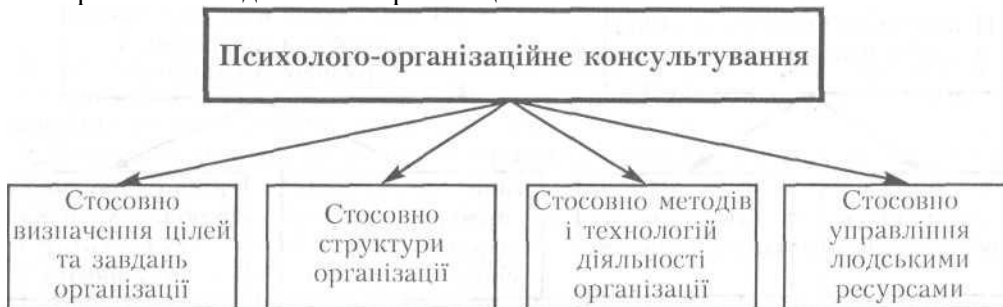


Рис. 7.2. Основні види психолого-організаційного консультування

74

До другої групи відноситься **консультування з проблем управління людськими**

ресурсами. Воно реалізує консультаційні послуги при **вирішенні** таких питань:

- планування людських ресурсів;
- відбір менеджерів та персоналу організацій;
- формування управлінської та виконавчої команди в організації;
- адаптація менеджерів і персоналу **організацій**;
- забезпечення позитивної мотивації менеджерів і персоналу організацій;
- створення умов для **задоволення** працею менеджерів і персоналу організацій;
- розвиток професійної кар'єри менеджерів і персоналу організацій;
- попередження та подолання професійного стресу й синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій та ін.

До того ж даний вид консультування є найбільш **«психологічним»** за своєю сутністю. Це зумовлено такими причинами:

- основним об'єктом аналізу та впливу виступає не технічна сторона і відповідні **матеріально-економічні** ресурси, **як** це здебільшого притаманне іншим видам консультування, а «людський фактор», тобто конкретні особи або групи осіб зі своїми неповторними **індивідуально-психологічними** особливостями, які дуже впливають на ефективність управління;

- методи впливу, які використовує консультант при реалізації **цього** виду консультування, також мають специфічний характер: пов'язані з впливом насамперед на психіку людей (їх потреби, мотиви, цінності, здібності, особливості характеру й темпераменту тощо), а не з розв'язанням технічних завдань. Наприклад, методи, які мають відношення до збільшення економічних ресурсів, БЬ^МЬИГЯ нових виробничих фондів;

- здійснювати такий вид консультування мають спеціально підготовлені **фахівці** — психологи-консультанти.

Проте необхідно враховувати те, що *певне «психологічне навантаження» мають й 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 (вона може мати відношення до спрямованості особистості керівників);

- технологій та методів (серед методів, що забезпечують функціонування та розвиток організації важливе місце відведено методам керівництва, «психологічними» за своєю сутністю).

Але водночас зауважимо, що найбільш «рельєфно» психологічний зріз пси-холого-організаційного консультування простежується на рівні провідної підсистеми будь-якої організації — людей.

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

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

2. *Когнітивно-смісловий компонент* — психологічний аналіз основних запитів керівників і персоналу організацій щодо здійснення психолого-організаційного

75

консультування практичними психологами (у відповідності з виділеними основними критеріями).

3. *Операційно-технологічний компонент* — обґрунтування доцільності використання організаційними психологами різних стратегій, методів та форм психо-лого-організаційного консультування, введення його основних етапів залежно від специфіки запитів керівників.

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

5. *Організаційний компонент* — аналіз використання практичними психологами можливих організаційних форм психолого-організаційного консультування керівників залежно 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'язане насамперед з корекційно-розвивальним компонентом технології, тобто найбільш складним і завершальним. А отже, успішність його здійснення значною мірою впливатиме на ефективність упровадження технології в цілому.

2. Психолого-організаційне консультування дає можливість реалізувати декілька стратегій корекційно-розвивального компонента технології: а) навчальну (наприклад, формування психологічної культури менеджерів та персоналу з певних питань життєдіяльності організації) або процесуальну (наприклад, психологічне забезпечення логічного процесу введення змін в організацію); б) індивідуальну (при роботі з конкретними менеджерами чи працівниками) або групову (при роботі з командою) форму консультування. Варіативність цих

стратегій дає можливість впроваджувати корекційно-розвивальний компонент доволі гнучко, залежно від конкретних потреб організації та персоналу.

Далі розглянемо кожну зі складових загальної моделі психолого-організаційного консультування. '

7.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування

Вивчення реального управлінського досвіду показує, що мотивація менеджерів і персоналу щодо отримання психологічної допомоги з проблеми діяльності та розвитку організації *не є чітко вираженою*. Вона іноді спостерігається лише в деяких менеджерів і працівників:

— які через високий творчий потенціал мають значний рівень загальної управлінської, професійної і психологічної культури та відповідно потребу у самопізнанні, самоаналізі і самовдосконаленні своїх професійних та особистісних якостей;

— які пройшли спеціальну психологічну перепідготовку на курсах, семінарах, тренінгах, що виступила деяким «каталізатором» її актуалізації такої мотивації;

- які орієнтовані на впровадження сучасних та інноваційних підходів в організаціях і розуміють важливість психологічної готовності менеджерів та персоналу до діяльності;

— які знаходилися в реальних «кризових» ситуаціях у процесі діяльності, де психолого-управлінські знання стали в пригоді при розв'язанні тих чи інших проблем тощо.

76

Крім того, **як** показує практика, серед більшості керівників і працівників організацій така мотивація представлена на дуже низькому рівні або зовсім відсутня.

До *основних причин*, **які** зумовлюють такий етап справ, на думку авторів, можна віднести:

- *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 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 кваліфікованих спеціалістів-психологів з проблем практичної психології управління організаціями тощо).

На основі аналізу зазначених причин можна чітко **стверджувати, що до провідних умов формування позитивної мотивації менеджерів та персоналу організацій стосовно психолого-організаційного консультування належать.**

- психологічна просвіта менеджерів і персоналу та розкриття можливостей психології, зокрема, в оптимізації діяльності організації (шляхом проведення спеціальних семінарів, тренінгів з різних проблем організаційної психології);

- створення розвиваючого психологічного середовища в організаціях, що сприяє «актуалізації» потреби в психологічних знаннях та їх практичному використанні в процесі менеджерської і 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 компонента психолого-управлінського консультування**, тобто «реальних» запитів керівників і працівників організацій, дає підстави 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'єкта запиту)** можна сказати, що конкретні питання часом надходять *від різних категорій працівників*:

- від керівників організації або «управлінської команди» в цілому (стосовно тієї чи іншої проблеми, пов'язаної, наприклад, з вибором найбільш адекватного стилю управлінської діяльності в конкретній ситуації, або відпрацювання ефективніших способів взаємодії в цій команді);

- від персоналу організації (наприклад, стосовно певних психологічних ускладнень, що виникають у працівників при взаємодії один з одним, при виникненні різних стресових ситуацій тощо).

77

Другий критерій (зміст проблеми) характеризується диференціацією запитів, яка може здійснюватися відповідно до різних психолого-врганізаційних проблем, що виникають в організації. Наприклад, щодо психологічної готовності менеджерів до управління такі компоненти класифікуються за різними критеріями.

По-перше, вони стосуються двох рівнів аналізу управління — планування, організація, контроль діяльності організацій і прийняття управлінського рішення, вплив на людей, врахування потреб, мотивів, інтересів персоналу, спілкування, попередження конфліктів тощо [2]. Тобто запити порушують широке коло проблем, зважаючи на два значення змісту психологічної готовності: а) *широке* (коли йдеться про Готовність керівників до управління організаціями в цілому, тобто їх здатність забезпечувати реалізацію як першого, так і другого рівнів управління): б) *вузьке* (коли акцентується увага на готовності керівників забезпечувати власне психологічний аспект управління організаціями).

По-друге, коли йдеться про власне психологічну готовність до управління, то запити можуть стосуватися її основних компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний). Наприклад, запит з мотиваційного компонента готовності може стосуватися до недостатнього прояву мотивації керівника щодо здійснення управлінської діяльності або незбалансованості різного виду мотивів (пріоритет мотивів зовнішньої привабливості управлінської діяльності над іншими їх видами — соціальними, власне управлінськими тощо). Запит щодо змісту когнітивного компонента готовності може стосуватися необхідності розширення або поповнення тих чи інших знань з організаційної психології. Запит щодо змісту операційного компонента може відображати необхідність падання психологічної допомоги керівнику у використанні, наприклад, прогностичних або контролюючих умінь і навичок, а щодо змісту особистісного компонента — наприклад, потребу керівника в корекції власних характеристик, які стосуються, скажімо, взаємодії з працівниками (проявів гуманізму або, навпаки, більшої вимогливості).

Стосовно третього критерію (ступінь актуалізації та осмислення запиту) слід сказати, що менеджери або працівники можуть звертатися з чітко визначеним запитом (приміром, щодо визначення шляхів формування «управлінської команди») або так званім «розмитим» запитом, не до кіпця осмисленим і опрацьованим (наприклад, щодо загального підвищення успішності діяльності організації, введення «чогось нового, сучасного»).

Четвертий критерій — надання менеджером або персоналу психологічної допомоги, яка 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 діяльності);
- 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 з 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).

Зрештою, за шостим критерієм («ступінь екстремальності проблеми») запити можуть поділятися на дві основні групи. До першої належать такі, що стосують-

78

ся тих чи інших проблем менеджерської або трудової діяльності, пов'язаних із нормальними, стабільними умовами життєдіяльності організації і самого керівника (наприклад, запит щодо необхідності і можливих шляхів підвищення рівня рефлексії в процесі діяльності, адекватного визначення своїх «реальних» та «потенційних» професійних можливостей тощо). Другу групу становлять запити, які стосуються падання психологічної допомоги менеджером 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 пов'язаний перш за все з визначенням основних етапів і вибором адекватних стратегій та методів психолого-організаційного консультування.

Основні етапи консультування можна представити таким чином: / *етап* — формування потреби у менеджерів і персоналу організацій у зверненні про допомогу до консультанта (співвідноситься з мотиваційним компонентом моделі);

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

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

4 етап — оцінка результативності консультування.

Зміст першого і другого етапів у загальному вигляді представлений вище, а тому розглянемо суть *третього етапу*, який включає *такі підетапи*:

- а) аналіз та уточнення основних проблем, які потребують вирішення;
- б) вибір стратегії консультування та консультативний вплив;
- в) моделювання та підтримка психолого-організаційних процесів з метою розвитку організації (менеджерів, персоналу).

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

На першому підетапі основними є *діагностичні методи*, до яких належать: 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 і 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 і працівників (наприклад, тест Кстела 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, як вважають автори, на врахуванні таких параметрів: а) від кого надійшло замовлення (хто є суб'єктом запиту); б) аналізу суті проблеми, яку необхідно вирішити; в) «соціального» замовлення та фінансово-організаційних можливостей суб'єкта запиту (чого він прагне досягнути в результаті консультування та які має фінансово-матеріальні можливості); г) організаційного статусу психолога (чи він працює безпосередньо в організації, чи поза її межами) та його професійних можливостей (чи володіє він конкретними технологіями, методами тощо). Реалізація тієї чи іншої стратегії консультування тісно пов'язана з використанням *індивідуальних і групових методів навчання та консультування*.

79

Наприклад, стосовно замовлення, яке надійшло від «управлінської команди» організації і стосується когнітивного й операційного компонента психологічної готовності, адекватною буде стратегія навчання, яка полягатиме в тому, що психолог може провести цикл семінарів-тренінгів щодо розкриття суті 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-психо-логічний тренінг, відеотренінг, рольові та ділові ігри тощо). Це може провести психолог, що працює в організації, або поза її межами. При цьому використання тих чи інших методів навчання, наприклад відеотренінгу, буде обумовлено деякими технічними можливостями організації, пов'язаними з наявністю відеотехніки.

Що/і.о іншої проблеми, яка надійшла, наприклад, від керівника організації, по можливих шляхах оптимізації його стилю управління, адекватною буде стратегія спеціаліста, коли психолог може провести необхідне обстеження самого керівника та колективу, установити певні закономірності в оцінці стилю (скажімо, виявити можливе розходження між думкою керівника про свій стиль та думкою колективу) і спільно з керівником проаналізувати існуючі проблеми та визначити можливі шляхи їх вирішення. Основним методом консультування тут буде *індивідуальна консультаційна бесіда* [7; 8].

Коли ж від менеджерів і персоналу надійшло замовлення на запровадження певних інновацій в організації (нових інформаційних технологій, форм управлінської діяльності, формування позитивної мотивації працівників стосовно нововведень тощо), яка має свого досвідченого психолога або може запросити психолога-консультанта з незалежного консультативного центру та профіпаисувати його роботу, то доцільною буде процесуальна стратегія. Особливість її полягатиме в тому, що психолог перебуватиме у складі «управлінської команди», або в процесі індивідуальної роботи з керівником/працівниками завжди сприятиме осмисленню найбільш пріоритетних завдань на кожному підетапі, аналізувати особливості «просування» організації вперед при вирішенні тих чи інших завдань, визначати проблеми 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.

Варто наголосити, що фактично вибір та здійснення процесуальної стратегії пов'язаний з третім підетапом — моделюванням і підтримкою психолого-організаційних процесів задля розвитку організації (керівника).

І нарешті, четвертий етап (оцінка результативності консультування), що 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. Мабуть, таке консультування має проводити кооператив-універсал [9; 101, який є фахівцем з широкого кола психолого-організаційних проблем. Обов'язковим є дотримання правил

80

конфіденційності, необхідність в якому є більш вираженою, ніж при індивідуальному консультуванні, а також стратегії партнерства та створення умов для професійного й особистісного розвитку і самореалізації кожного працівника організацій. Основні організаційні форми психолого-організаційного консультування (організаційний компонент) можуть бути виділені за двома критеріями:

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

За першим критерієм (територіально-організаційна підпорядкованість психологів) виділяють наступні форми психолого-організаційного консультування:

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

«Внутрішньо-організаційне» психологічне консультування має такі переваги:

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

Натомість «внутрішньо-організаційне» консультування має певні недоліки:

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

До переваг «зовнішнього» консультування належать:

- незалежність від керівництва організації;
- більш об'єктивна оцінка («погляд зі сторони»);
- досвід роботи з іншими організаціями тощо. Недоліки такого виду консультування:
- територіальна віддаленість консультантів;
- недостатнє знання конкретних проблем організації;
- наявність феномена «тимчасового», «чужого» спеціаліста, який дуже не зацікавлений в діяльності організації тощо.

До основних організаційних форм психолого-управлінського консультування, які виділені за другим критерієм (професійно-кількісним складом консультантів), належать:

- 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 викопують певні функції).

Викопуючи ті чи інші професійні завдання, психолог-кооператив повинен враховувати переваги та недоліки тих чи інших організаційно-функціональних моделей. Так, до переваг «індивідуальної» моделі належать:

- самостійність психолога у визначенні 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 відносяться:

- однобокий, часом навіть стереотипний, підхід при визначенні та вирішенні психологічної проблеми;

81

- відсутність професійного спілкування, що може негативно позначитись на суті проблеми («бачення лише свого аспекту»), виборі методів та форм надання психологічної допомоги;

- відсутність можливості виправити помилки у процесі розв'язання професійного завдання, а не після його завершення тощо.

Серед переваг «діадної» та «командної»- моделей необхідно зазначити:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників професійної взаємодії при визначенні та вирішенні тих чи інших психологічних проблем;

- наявність професійного спілкування, що дає можливість всебічно підійти до визначення суті проблеми («можливість побачити всі без винятку її аспекти»), вибору методів та форм надання психологічної допомоги;

- можливість завчасно виправити помилки в процесі розв'язання професійного завдання, а не після його закінчення тощо.

Тим часом «діадна» та «командна» моделі мають свої недоліки:

- можливість виникнення комунікативних бар'єрів (професійних, психологічної несумісності тощо) у

процесі взаємодії;

- необхідність вироблення **єдиного професійно-смиислового** тезаурусу;
- необхідність ґрунтовного засвоєння навичок ефективної сумісної **діяльності** тощо. Використання тих чи **інших організаційних** форм консультування **залежить від конкретних** психолого-управлінських проблем та специфіки **діяльності** психологічної служби організації.

Упровадження зазначеної моделі психолого-організаційного **консультування** може сприяти, на думку авторів, більш успішному **вирішенню** психолого-управлінських **проблем** і, відповідно, підвищенню **ефективності** управління організаціями.

Ефективність психолого-організаційного консультування можна визначити як міру досягнення основних його цілей.

Під час аналізу проблеми авторами була розроблена й **апробована система критеріїв ефективності психолого-організаційного консультування, до якої** належать:

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

У свою чергу, **критерії психолого-організаційного консультування на рівні клієнта** можна розподілити па **види нижчого рівня**:

- па рівні **консультування персоналу** (керівника-працівників);
- па рівні консультування **організації**.

Основними критеріями ефективності консультативного процесу на рівні клієнта при консультуванні персоналу є:

- мотивація /іо діяльності та розвитку;
- професійна компетентність та ефективність діяльності;
- міжособистісні **стосунки**;
- емоційне самопочуття;
- **ціннісні** орієнтації тощо.

До основних критеріїв **ефективності консультативного процесу па рівні клієнта при консультуванні організації належать:**

- мотивація до 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:

82

- підвищена загальної компетентності;
- вдосконалення в опануванні конкретними техніками;
- особистіше зростання тощо.

Для зазначених критеріїв розроблено систему спеціальних методів, яка включає групи методів для визначення показників:

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

До **методів вивчення ефективності консультування організації** належать: а) методи вивчення образу організації (методика Р. Лейкерта «Профілі» організаційних характеристик») та методи вивчення організаційних парадигм («Шкали організаційних парадигм» Л. Константина); б) методи активного соціального навчання (соціально-психологічні трепінги, ситуаційно-рольові ігри, мозкові штурми, креативні групи, фокус-групи, групи конфліктів тощо) [2; 4].

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

Важливим при визначеній ефективності психолого-організаційного консультування є поєднання об'єктивних і суб'єктивних, кількісних та якісних методів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Алексеев А, Пигалов В. Деловое администрирование на практике: Инструментарий руководителя. -- М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 144 с.

2. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней 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 паук, 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.: Независим, 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. - 319 с.

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

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: Научи.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.

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

83

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 вирішення актуальних проблем, що виникають в роботі менеджерів та персоналу організацій, для формування конкурентоздатної 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-сислового, діагностичного та корекційно-розвивального*, що дає можливість забезпечити системне й оперативне вирішення організаційними психологами психологічних проблем в організації.

Розділ 1

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ

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

1.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливої тей діяльності конкурентоздатної команди (діагностичний компонент технології).

1.3. Система тренінгових занять для формування конкурентоздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології).

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

Аналіз інформаційно-сміслового компонента технології передбачає детальний розгляд основних питань щодо сутності феномена «команда»:

- важливість командного підходу в управлінні сучасними організаціями;
- основні характеристики команди та її відмінність від робочої групи;
- особливості конкурентоздатної команди;
- ступінь орієнтації керівників і персоналу сучасних українських організацій на роботу в команді.

Проаналізуємо послідовно кожне з означених питань.

Аналіз діяльності сучасних прогресивних організацій свідчить про те, що однією з інноваційних форм управління є управління командами (management teams), що обумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку — командного менеджменту [28].

Про актуальність дослідження цього напрямку зазначається у працях як зарубіжних фахівців, так і спеціалістів з країн СНД. Зокрема, наголошується, що в сучасних умовах найбільш освічені та успішні організації намагаються спрямувати акцент своєї структури й політики на команди, а не конкретно на окремих працівників [16]. Крім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд [17].

85

Щодо причин, які обумовлюють виникнення таких змін в управлінні, слід зазначити, що сьогодні «саме життя вчить» працювати в команді [3]. Тобто йдеться про те, що складність завдань, поставлених сьогодні перед людством, потребує об'єднання людських ресурсів, необхідність їх згуртованості та взаємопідтримки при розв'язанні різних професійних ситуацій. Наприклад, автори відмічають, що в разі надзвичайних ситуацій та природних катаклізмів обов'язково необхідне залучення команд-рятівників; міцний «командний дух» допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити сною компанію кращою поміж кращих, вивести її вперед. При цьому звертається увага на те, що проблема «команд» є актуальною для будь-якого віку працівників та виду діяльності підприємства і має великі організаційні ресурси, як в комерційній, так і некомерційній сфері [3].

Аналізуючи специфіку діяльності команд в українських організаціях, як з'ясувалося, майже не існує спеціальних теоретичних та емпіричних розробок з цієї проблеми. Український книжковий ринок пропонує переважно перекладену російською мовою літературу, в якій представлені класичні та інноваційні зарубіжні підходи щодо визначення сутності феномена «команд» та шляхи забезпечення їх ефективності. На наш погляд, Ці дослідження не так 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 необхідно детальніше проаналізувати сутність феномена «конкурентоздатна команда», тобто з'ясувати, що саме потрібно формувати, коли у керівника виникає ідея створити таку команду, а організаційному психологу надходить запит сприяти «втіленню в життя» цієї ідеї.

Насамперед зазначимо, що на сьогодні феномен «команда» — це широковживане поняття, яке не має однозначного тлумачення і потребує глибокого аналізу змісту. А отже, теза Дж. Стюарта [16] про те, що застосування слова «команда», породжує плутанину, адже воно часто використовується в різних значеннях і контекстах, є цілком слушною. Спробуємо дещо уточнити це поняття.

Розпочнемо аналіз з того, що більшість авторів вказують на одну з найбільш загальних, «стартових» характеристик команди, а саме на те, що команда — це група людей [2; 11; 16; 291, або робоча група [10].

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

Аналіз літературних джерел та проведення теоретичного аналізу проблеми дали можливість виділити

декілька ознак, що вирізняють власне команди від інших груп, а саме таких, що стосуються:

1. *Визначення цілей діяльності команди.*

2. *Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.*

3. *Встановлення рольової структури команди, позиції та функції лідера.* Зазначимо, що ці та інші характеристики команди і шляхи досягнення, нею коп-

курентоздатності уточнювались та поглиблювались авторами під час проведення протягом 2001-2004 рр. спеціальних досліджень, трепінгів-есмпарів з використанням різних інтерактивних технік (метод пезакіпчепих речень, групові дискусії, «мозкові штурми», метод творчих проєктів) [4; 5; 20] спільно з керівниками та психологами організацій, які працюють в різних соціальних сферах.

Однією з важливих характеристик команди, що стосується визначення цілей її діяльності, яка виділяється більшістю авторів [2; 3; 7; 9; 10; 11; 16; 29], є па

86

явність спільної мсти або комплексу цілей, що здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть задаватися і «зовні»), а також усвідомлюються ними.

У процесі проведених авторами власних емпіричних досліджень було виявлено, що найголовнішими в розкритті сутності означеної характеристики команди є такі аспекти:

1) спільна мета (або комплекс цілей) повинна не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні;

2) спільна мста діяльності команди має тісно узгоджуватися із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

На відміну від командного підходу в управлінні сучасними організаціями «звичайна» робоча група характеризується такими ознаками:

- наявність не загальної, спільної мсти, а сукупності індивідуальних цілей;

- формальне затвердження цілей, відсутність їх прийняття па емоційному рівні;

- «роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

На основі /[стального розгляду позицій вітчизняних та зарубіжних авторів щодо взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей [2; 3; 7; 9; 10; 11; 13; 16; 18; 29], а також доповнень та класифікацій з власних досліджень можна виділити такі основні принципи:

- колективна 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 (взаємопавчання, взаємо-розвиток та ін.) один одного;

- створення умов для особистісного і професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою);

- принцип довіри членів команди один до одного;

- принцип гуманізму і толерантності.

Важливим моментом в контексті порівняння принципів взаємодії членів команди зі «звичайними» робочими групами є обґрунтування трьох важливих аспектів.

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

По-друге, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивоване, в той час, як у «звичайних» робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється «зовтіі» спеціальними санкціями.

По-третє, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані з партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом 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 функції лідера, то з вивчення наукових робіт, представлених у зарубіжній і вітчизняній літературі [2; 3; 9; 18; 29], а також з власних досліджень авторів можна визначити основні особливості команд, порівняно зі «звичайними» робочими групами.

1. Ролі в команді задаються зсередини, з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та ін., натомість як у «звичайних» робочих групах ролі здебільшого задаються зовні.

87

2. В команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в робочій групі попи переважно взаємодіють на формальній основі.

3. В команді рольова ієрархія відсутня або дуже простої структури, а в «звичайній» робочій групі вона може мати надто виражений, складний характер.

4. В команді керівник є лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формальні адміністративні функції.

5. Команда має відкриту рольову структуру, але входження нових членів має певну обмеженість, оскільки враховується насамперед відповідність претендентів меті діяльності команди, принципам взаємодії в ній, очікуванням її членів тощо. У «звичайній» робочій групі, в якій теж існує відкрита рольова структура, входження нових членів здійснюється більш формально і не пов'язане з їх очікуваннями.

Наразі однією з важливих умов ефективної діяльності команди є досягнення нею конкурентоздатності. Адже як свідчить аналіз соціального та професійного досвіду, конкуренція нині пронизує всі сфери панюго життя [14; 22; 23; 27].

З метою аналізу специфіки конкурентоздатності команди доцільним є розгляд і вивчення питань стосовно:

- *конкуренції;*
- *конкурентоздатності;*
- *конкурентоздатної особистості;*
- *конкурентоздатної команди.*

Насамперед слід зазначити, що поняття «конкуренція» (від лат. *concurrenting* — змагання, суперництво) — суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної мсти, кожної для себе [15]. А *конкурент* (від лат. *concurrrens*) той, що біжить разом з кимось

В літературі існують *різні підходи до розуміння сутності «конкуренції»:*

- конкуренція — це змагання між людьми (індивідуальне або командне) за досягнення кращих результатів в будь-якій діяльності з метою отримання 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].

Варто зауважити, що конкуренція має *дві сторони однієї медалі:* з одного боку — це *намагання перемогти*, а з іншого — *можливість для людей та організацій змінюватися, тобто це так званий стимул* [12], що стане можливим тоді, коли треба відмовитися від першої позиції. Конкурентів необхідно зробити соратниками, вони потрібні суспільству, тому що вони є співробітниками.

Аналізуючи проблеми конкуренції та конкурентоздатності як рушійної сили розвитку суспільства, власне конкуренцію слід розуміти як процес, завдяки якому 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], сподіваємось, що *позитивне сприйняття самого змісту «конкуренція» допоможе формуванню потреби залишатися або ставати конкурентоздатною особистістю і сприяти тому, щоб організація, в якій ця особистість навчається, працює чи працюватиме, була, конкурентоздатною, тобто кращою серед кращих.*

Отже, конкуренцію не обов'язково розуміють як агресивну боротьбу. Автори вважають, що *конкуренція — це цивілізована взаємодія особистостей (груп, організацій), яким не потрібно шукати суперників для того, щоб бути першими. Конкурент — 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 доводити свою першість.*

88

Конкуренція має бути закономірним підсумком постійних і грамотних зусиль. *Досягнення перемоги залежить від «конкурентоздагності» товарів та послуг і від того, наскільки вони кращі за аналогічну продукцію і послуги інших виробників і підприємств* [14].

Західні спеціалісти вважають, що конкурентоздатність — це здатність передбачати, оновлюватися та використовувати всі можливості для розвитку. Окрім товарів і послуг, можна говорити про конкурентоздатну економіку, науку, культуру та особистість [8].

Що ж стосується використання дефініції «конкурентоздатність», зазначимо, що у вітчизняній мовній практиці частіше використовується поняття «конкурентоспроможність».

Так, «конкурентоспроможність» щодо товару або послуги означає їх здатність витримати конкуренцію, тобто бути вигідно реалізованими поряд з іншими аналогічними товарами чи послугами або замість них. Стосовно підприємства поняття «конкурентоспроможність» можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах ринку. А показник конкурентоспроможності для будь-якого підприємства — це своєрідне дзеркало, в якому відображаються результати роботи практично всіх його служб і підрозділів, а також його реакція па зміни зовнішніх факторів. Особливо важливою є здатність підприємства оперативно й адекватно реагувати па зміни її поведінці покупців, їх смаках та потребах [24; 25].

На думку фахівців, введення та застосування поняття «конкурентоздатність» стосовно живого суб'єкта прийняте саме через те, що складова «здатність» є більш психологічним терміном, а «спроможність» сприймається як економічний, тому іс подальшому застосовується лише «конкурентоздатність».

Слід зауважити, що з метою визначення сутності й ознак конкурентоздатної особистості авторами було проведено спеціальне дослідження. В результаті виявлені якості конкурентоздатної особистості.

На основі результатів опитування керівників організацій та практичних психологів, які брали участь у трепіпагах-есміпарах, а також з власного теоретичного аналізу проблеми можна зробити висновок, що

конкурентоздатна особистість — де особистість, яка:

- прагне постійно розвиватися;
- має власне професійне обличчя;
- легко адаптується;
- вміє себе презентувати; ® є енергійною;
- є толерантною;
- є 'творчою.

Крім того, виділені інші важливі якості:

- високий рівень наполегливості;
- порядність;
- конструктивний склад розуму.

Конкурентоздатну команду варто розуміти як вищий рівень її розвитку. Її членами є конкурентоздатні особистості. Необхідність становлення саме таких команд зумовлена досить вираженою конкуренцією, яка через деякі соціально-економічні та соціально-психологічні причини спостерігається сьогодні в усіх типах організацій.

На думку авторів, суттєвими характеристиками конкурентоздатної команди є:

- такі, що кожен член команди — це конкурентоздатна особистість (їй притаманні всі вище названі риси);

89

• такі, що 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;
- небайдужість усіх членів команди — одностайність до своєї справи;
- ставка на постійне професійне вдосконалення (навіть якщо хвилину тому тобі здавалося, що ти найкращий, пам'ятай про те, що за цю хвилину хтось у 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, залучати і вести за собою людей та ін.

Аналізуючи зв'язок між конкурентоздатною особистістю та командою, можна зазначити, що ознаки особистості певним чином трансформуються в ознаки конкурентоздатної команди, але мають значно ширший ракурс.

Аналіз діяльності сучасних українських організацій свідчить про те, що *рівень орієнтації їх керівників та персоналу на роботу в команді* не достатньо виражений. Це підтверджено, зокрема, результатами проведеного спеціального дослідження в організаціях двох соціальних сфер:

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

Дослідження проводилось на семінарах та курсах підвищення кваліфікації керівників і працівників організацій в міських та обласних інститутах післядипломної освіти, в якому взяли участь) понад 200 осіб з різних регіонів України.

Використовувалися методики для дослідження особливостей реалізації командного підходу, які детально будуть наведені в підрозділі 1.2. Основні результати були представлені в серії наших публікацій з цієї проблеми. В подальших розділах будуть розглянуті лише деякі результати, зокрема, отримані за методикою Р. Блейка та Дж. Мутона, яка дає можливість діагностувати різні стилі діяльності керівників і працівників організацій, у тому числі стиль «команда».

Як зазначають автори методики, *особливість стилю «команда»* полягає в тім, що він максимально задовольняє інтереси як організації, так і кожного працівника, а це важлива характеристика діяльності команди. При цьому стиль «команда» суттєво відрізняється від інших стилів діяльності керівників і персоналу, коли спостерігається орієнтація (повна або часткова) па задоволення лише інтересів організації, або лише персоналу, або ж діяльність побудована таким чином, що інтереси ні організації, ні персоналу взагалі не задовольняються (відповідно виділяються стилі за назвою «Страх перед бідністю», «Авторитет-підкорення», «Будинок відпочинку», «Організація»).

Результати, отримані під час проведеного дослідження, показали *занижену ступінь орієнтації опитуваних на використання стилю «команда»*, котрий був зафіксований лише в одній п'ятій опитаних — 20,1 %.

Дослідження також показало, що для керівників та працівників, зайнятих у системі освіти, більше властивий стиль діяльності «команда», ніж для тих, хто працює в системі державної служби. На цей стиль орієнтуються 28,0 % опитаних керівників і 19,5 % психологів загальноосвітніх навчально-виховних закладів та 21,4 % методистів районних (міських) відділів (управлінь) освіти. Проте в системі державної служби кількість таких керівників та працівників приблизно вдвічі

90

менша. Лише 13,9 % начальників управлінь та 8,3 % працівників держадміністрацій орієнтуються на стиль

«команда». Отримані відмінності обумовлені більш формалізованою організацією діяльності у сфері державної служби і практично відсутньою психологічною підготовкою керівників та персоналу цих установ.

Під час дослідження було встановлено статистично значущий зв'язок між орієнтацією на стиль діяльності «команда» та віком. Встановлено, що на стиль «команда» найбільш зорієнтовані керівники та працівники, яким напад 43 роки (27,9 %), далі — віком від 34 до 43 років (21,2 %), до 25 років (13,6 %) та від 25 до 34 років (8,9 %).

Виявлена певна тенденція зв'язку між орієнтацією на стиль «команда» та стажем роботи. Серед усіх досліджуваних зі стажем роботи па посаді до одного року стиль «команда» представлений лише у 10,9 % фахівців; зі стажем 1-5 років — у 14,8 %; 5-9 років - у 38,9 %; 9-15 років - у 35,0 %, понад 15 років - у 17,6 % фахівців.

Практично не виявлено відмінностей між орієнтацією на стиль «команда» та статтю. 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 зумовлено низкою об'єктивних та суб'єктивних причин. Це свідчить про необхідність проведення спеціальної роботи, спрямованої па підготовку менеджерів та персоналу організацій до реалізації цього напрямку діяльності.

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

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

4. Фахівці зі стажем роботи 5-9 років та 9-15 років і віком від 34 до 43 років і більше виступають своєрідним ресурсом, з яким може працювати психолог під час створення команди в організації. При цьому бажано враховувати той факт, що для категорії фахівців зі стажем роботи до одного року важливою є адаптація до нових умов діяльності в організації, тому вони більше орієнтовані на індивідуальний стиль роботи. А отже, цим фахівцям можна пропонувати поступово брати участь у різних спільних видах діяльності, 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 і чоловіків па стиль діяльності «команда». Тому можна використовувати їхні взаємодоповнюючі можливості 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 конкурентоздатної команди».

91

1.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентоздатної команди (діагностичний компонент технології)

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

1. Опитувальник Р. Блейка - Дж. Мутона.
2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді.
3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності.

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань при діагностиці проблематики, пов'язаної із діяльністю команди, про які йтиметься нижче.

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

- «Страх перед бідністю»;
- «Авторитет-підкорення»;
- «Будинок відпочинку»;
- «Організація»;
- «Команда».

Міра орієнтації менеджерів і персоналу організацій на стиль «команда» дає можливість:

а) виявити ступінь підготовки керівників та працівників до реалізації командного підходу;

б) визначити па наступних етапах роботи необхідні заходи для актуалізації потреби її опитуваних щодо впровадження принципу роботи в команді.

2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді допомагає вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організацій па найбільш прийнятні і підходящі для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди:

- «голова»;
- «форму вал ь 11 и к >>;

- «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 і найменше орієнтуються працівники організації (виявлення «реально працюючих» ролей);

б) виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, що відсутні і які необхідно вводити і! діяльність команди для забезпечення її цілісності й ефективності (досвід показує, що часто виникає нагальна потреба введення в діяльність команди таких ролей, як «генератор ідей», «дослідник ресурсів» та ін., які в багатьох командах сьогодні відсутні або представлені недостатньо);

в) відбір людей в команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей;

92

3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності дає змогу вивчити ступінь розвитку у менеджерів та персоналу організацій багатьох характеристик, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді, а саме:

- потребу в досягненнях (подальшому розвитку);
- потребу в незалежності/автономії;
- схильність до творчості (творчі здібності/нахили);
- уміння йти на розумний (зважений) ризик;
- цілеспрямованість та рішучість.

Кожна характеристика має комплексний характер, тобто розкривається через системи якостей, які допомагають детально їх проаналізувати. Наприклад, потреба в досягненнях (подальшому розвитку) виявляється за допомогою такої системи: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість і рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність; самовпевненість та ін.

Зазначимо, що даний тест спрямований на діагностику підприємницьких якостей *теї в широкому сенсі цього слова*, притаманних фахівцям, що працюють у різних сферах професійної діяльності, а не тільки тим, які займаються власне підприємницькою діяльністю. Тому його можна використовувати для дослідження проблеми, пов'язаної з розвитком у «реальних» чи «майбутніх» членів команди якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді. Звичайно, слід враховувати й те, що падалі необхідно розробити певні методики, які допоможуть діагностувати *всю систему якостей* конкурентоздатної особистості, згідно з якими вона прагне постійно розвиватися, має власне професійне обличчя, легко адаптується, вміє себе презентувати, енергійна, толерантна, творча та ін. Окрім того, потрібна розробка спеціальних методик, які давали б можливість діагностувати рівень ісоику-рентоздатності команди в цілому. Тому автори вважають, що на даному етапі розробки проблеми використання тесту вивчення підприємницьких якостей допоможе діагностувати в деякому системному вигляді якості конкурентоздатної особистості й команди.

За допомогою даних, отриманих у процесі використання цієї методики, організаційним психологом можуть вирішити *такі завдання*:

а) виявити рівень розвитку якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді;

б) визначити на подальших етапах у процесі консультування індивідуальну програму розвитку необхідних якостей;

в) визначити систему тренінгових занять, необхідних для розвитку якостей, потреба у яких найбільш притаманна такій команді, що прагне стати конкурентоздатною (наприклад, тренінг креативності, тренінг толерантності тощо).

Використання вказаних технологій визначається конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

Методика 1. Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника

організації на формування команди. (Опитувальник Р. Б. Лейка — Дж. Мутона)

(Практикум по психології менеджмента и профессиональной деятельности / Иод ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. — СПб.: Рсч, 2001. -С. 373-375.)

Інструкція для організаторів дослідження. Вивчення стилю керівництва проводиться методом самооцінки або методом експертної оцінки. За умови викорис-

93

тання першого методу менеджер або працівник особисто відповідає на поставлені в **анкеті запитання**, за умови використання другого — на **запитання відповідають його** підлеглі, керівники або працівники суміжних **підрозділів** та **вище** керівництво. Мінімальна кількість експертів — шестеро осіб. Експертам пропонується позначити номери тих **тверджень**, котрі, на їх думку, є **справедливими** стосовно **цього** менеджера.

Обробка й інтерпретація результатів

1. Біля позначених тверджень поставити «**одиниці**» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».
2. Відповіді па запитання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація па персонaл» **управлінської решітки** (див. рис. 1.1.).
3. Полічити решту «**одиниць**» і суму позначити на шкалі «**Орієнтація** па завдання».
4. Визначити па управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

Орієнтація на персонал	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Орієнтація на завдання **Рис. 1.1. Управлінська решітка**

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися па 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 турбується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 — «*Організація*». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 — «*Команда*». Відповідає стилю керівництва, при якому менеджер прагне побудувати роботу таким чином, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

91

Опитувальник Р.Блейка — Дж.Мутона

Інструкція для учасників дослідження. Вам пропонуються твердження стосовно різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки вони справедливі для вас і поставте знак <<+>> проти відповідного стовпчика.

Твердження	Зав жди	Час то	Інко пи	Рідк о	Нік коли
Я дію як представник свого колективу					
Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання па їх розсуд					
Я спонукаю членів колективу до більшого напруження у роботі					
Я падаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
Я підтримую високий темп роботи					
Я намагаюсь спрямувати зусилля людей па виконання виробничих завдань					
Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					

0	Я неохоче падаю підлеглим свободу дій					
1	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					
2	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності					
3	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
4	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
5	Я ретельно планую роботу свого колективу					
6	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
7	Я прагну перекопати підлеглих, що мої дії та наміри — па їхню користь					
8	Я надаю підлеглим можливість встановлювати власний режим роботи					

95

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 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найкраще характеризують вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках всі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або застосувати до будь-якого одного твердження. Необхідно занести бали до таблиці, що подана 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 пропоную 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 це сприятиме одержанню позитивних результатів.

Ж. У звичних умовах я працюю швидко. 3. Я не маю упреждень, тому я завжди приймаю альтернативні дії за можливі.

2. *У мене є недоліки в груповій роботі, можливо, це те, гир:*

А. Я дуже напружений, поїси захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.

Б. Я даю занадто велику свободу людям, чії погляди вважаю обґрунтованими.

В. Я маю слабкість забагато говорити самому, поки нарешті у групі не з'являються нові ідеї.

Г. Мій власний погляд па речі заважає мені миттєво поділяти ентузіазм колег. Д. Якщо потрібно чогось досягти, я буваю авторитарним. 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.

3. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві дрібниці і хвилююся, що нічого не вийде.

3. *Коли я включений у роботу з іншими:*

А. Я впливаю па людей, не пригнічуючи їх.

Б. Я дуже уважний, тому помилок через недбалість не може бути.

В. Я готовий наполягати па будь-яких діях, аби не зволікати з часом і не випустити з поля зору головної мсти.

Г. Я маю завжди оригінальні ідеї.

Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для спільних інтересів. Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій. Ж. Оточенню подобається моя прохолодна розсудливість.

3. Мені можна довірити пильнування за тим, аби вся основна робота була викопана.

96

4. *У груповій роботі для мене характерне те, що:*

А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб добре вивчити і дізнатися про своїх колег. Б. Я спокійно поділяю погляди оточуючих або дотримуюсь поглядів меншості.

В. У мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. На мою думку, я маю хист виконувати роботу, тільки-но її план потрібно задіяти.

Д. У мене є схильність пропонувати щось несподіване. Е. Усе, що я роблю, намагаюсь довести до досконалості. Ж. Я готовий встановлювати контакти 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 вирішення проблеми.

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин. Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив при прийнятті рішень.

Д. Я маю можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей, розробляючи алгоритм 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 почуватимусь загнаним у кут, допоки не розроблю своєї лінії поведінки. Б. Я працюватиму з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую віднайти людей, між якими зможу розділити частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє природжене відчуття часу не дозволить мені відставати від графіка. Д. Я вірю, що буду спокійно, на межі своїх можливостей прямувати до мсти. Е. Я досягатиму поставленої мсти попри будь-які складні ситуації. Ж. Я готовий узяти виконання роботи на себе, коли відчуваю, що група не впорається.

З. Я організую обговорення, аби 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, коли хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.

8. 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, у разі, якщо я чітко не уявляю мети.

97

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим якісь 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, вписуючи по-горизонталі по кожному питанню поряд з відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіанту відповіді.

Підсумуйте бали по кожному з I—VIII стовпчиків. Визначте ті стотці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте і проаналізуйте описи ролей у **груповій** взаємодії: I роль — голова, II роль — формувальник, III роль — **генератор** ідей, IV роль — оцінювач ідей, V роль — організатор роботи, VI роль — організатор групи, VII роль — дослідник ресурсів, VIII роль — завершувач.

Зразок-ключ для обробки й інтерпретації відповідей

Ролі	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Питання								
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж

6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

I — «голова». Функції: сприймає різні точки зору і приймає рішення. Властивості: вмiє вислухати, красномовний, логiчний, рiшучий. Тип: спокiйна, стабiльна особистiсть, потребує високомотивованої групи.

II — «формувальник». Функції: лiдер, поєднує зусилля членiв групи в єдине цiле. Властивості: динамiчний, рiшучий, наполегливий. Тип: домiнуючий екстраверт, потребує компетентної, цiлiсної групи.

I / *2* — два протилежних пiдходи до спiльного управлiння групою.

III — «генератор iдей». Функції: джерело iдей. Властивості: багата уява, креативнiсть. Тип: нестандартна особистiсть, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його iдеї.

IV — «оцiнювач iдей». Функції: аналіз і логiчні висновки, контроль. Властивості: аналітичнiсть, iнтелектуальнiсть, ерудованiсть, «якiр групи», повертає до

98

реальностi. Тип: розсудлива, вольова особистiсть, потребує постiйного джерела iнформацiї та нових iдей.

V — «органiзатор роботи». Функції: перетворення iдей на конкретнi завдання та органiзацiя їх виконання. Властивості: органiзатор, вольовий, рiшучий. Тип: вольова особистiсть, потребує пропозицiй, iдей групи.

VI — «органiзатор групи». Функції: сприяє досягненню злагоди у групі, залагоджує непорозумiння, знає потреби, проблеми членiв групи. Властивості: чуйнiсть, дипломатичнiсть, доброта, комунікабельнiсть. Тип: емпатiйна й комунікативна особистiсть, потребує постiйного контакту з усіма членами групи.

VII — «дослiдник ресурсiв». Функції: з'єднуюча лапка з зовнiшнiм середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний до захопливостi, енергійний, привабливий. Тип: «наполегливий екстраверт», потребує свободи дiй.

VIII — «завершувач». Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кiнця. Властивості: професійна педантичнiсть, обов'язковiсть, вiдповiдальнiсть. Тип: педантична особистiсть, потребує групової вiдповiдальностi, обов'язковостi.

Щоб управлiнська команда була ефективною, необхідно, аби всi цi ролi були представленi в групі та члени групи взаємно доповнювали один одного. Инодi один член команди може виконувати двi, а то й бiльше ролей.

Методика 3. Тест на загальнi здiбностi до пiдприємництва

(GET TEST)

(Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посiбник. — Львiв. 2001. - С. 41-47).

Инструкцiя дослiджуваному: «Тест мiстить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку вiдповiдей у клiтинцi обведiть «А», розмiщену пiд порядковим номером твердження, вiдповiдь па яке Ви даєте. Вiдповiдно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, обведiть у цiй самiй клiтинцi лiтеру «В». У тексті не iснує правильних чи неправильних вiдповiдей. Свою думку висловлюйте вiльно і вiдверто і Ви отримаєте достовiрнi данi про свої психологiчні особливостi. Краще давати ту вiдповiдь, яка першою спадає па думку. Час, вiдведений па виконання тесту, — 10 хвилин. Якщо все зрозумiло, починайте давати вiдповiдi».

Опитувальник

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складнi цiлi.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадицiйне.
4. Здiбнi люди, якi не досягають успiху, зазвичай не використовують шансiв, якi їм надаються.
5. Я рiдко мрiю.
6. Зазвичай я вiдстоюю свою точку зору, якщо хтось зi мною не погоджується.
7. Ти або щось умiєш, або не вмiєш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої iдеї є незвичними.
9. Якщо я б хотiв зiграти в азартну гру, я б зiграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкi завдання, якi розвивають мої здiбностi, а не тi, що мені легше вдаються.
11. Я падаю перевагу роботі з помiрним гарантованим достатком, нiж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.

7*

99

12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують iншi.
13. У бiльшостi випадкiв, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезiнням.
14. Мені подобається пiзнавати щось нове, навiть якщо доведеться долати труднощi.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його вiдкладаю і перехожу до iншого.
16. Якщо я планую, завжди виконую намiчений план.
17. Мені не подобаються раптовi змiни в моєму життi.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успiх були 50/50.

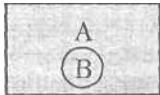
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
 20. Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
 21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.
 22. Загалом люди отримують те, на 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 хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
 26. Люди вважають, що я ставлю забагато питань.
 27. Якщо є можливість поразки, я не ризикуватиму.
 28. Мене роздратовує, коли люди запізнюються.
 29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.
 30. Коли я виконую завдання, рідко звертаюсь по допомогу.
 31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у відповідному місці в потрібний час.
 32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
 33. Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним 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 зволікаючи з часом на роздуми.
 37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність па себе.
 38. Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
 39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.
 40. Для мене досягнути те, що я хочу, мало пов'язане з везінням.
 41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
 42. Коли я маю справу зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
 43. Я переконаний у тім, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
 44. Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.
- 100
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
 46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, щоб виконати певну роботу.
 47. Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, 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 все 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

№ рядка	46	37	28	19	10	1
1	A B	A B	A B	A B	A B	A B
2	47 A B	38 A B	29 A B	20 A B	11 A B	2 A B
3	48 A B	39 A B	30 A B	21 A B	12 A B	3 A 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

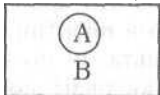
Обробка результатів

Підсумуйте ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей всього дев'ять, додайте собі 1 бал за позицію «В», якщо вона припала на сіру клітинку.



101

а також оцініть в 1 бал кожен обрану вами позицію «А», що припала на світлу клітинку.



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 виконайте 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 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 отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впевненість та **цілеспрямованість**;

102

- не піддаватися тиску наказів;
- **вирішувати** все самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили)

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинена інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не зависока амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схиляєтеся до:

- тієї покладання на долю, випадок;
- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатності контролювати свою долю;
- впевненості в собі та в своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

1.3. Система тренінгових занять для формування

конкурентоздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології)

В результаті використання активних форм навчання персоналу організацій авторами розроблено систему тренінгових занять, спрямованих на формування конкурентоздатної команди, яка 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 конкурентоздатності команди.

За своїм часовим обсягом система тренінгових занять мінімально може проводитися протягом 24 годин (по 8 годин щодня упродовж трьох днів). Залежно від конкретних потреб організації обсяг тренінгів може збільшуватися (до 36—48 годин і більше). Під час проведення тренінгів можуть використовуватися як *організаційно-спрямовуючі*, так і *змістовно-сміслові інтерактивні техніки*, про які йшлося у розділі 6 першої частини посібника.

103

Розглянемо мсту, організаційні форми та змістовно-сміслові інтерактивні техніки, які можна використовувати на кожному тренінгу (орієнтовний час — одна година для кожної інтерактивної техніки).

1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді.

Мета: визначити рівень обізнаності учасників тренінгу щодо змісту та особливостей командного менеджменту. Проаналізувати критерії відмінності команди від звичайної групи. Сформувати уявлення учасників щодо феномена команди організації: ознаки, скла/i, принципи взаємодії, умови формування. Відпрацювати

первинні навички командної взаємодії.

Організаційні форми проведення: тренінг проводиться окремо з менеджерами організації та з персоналом.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- *Метод не закінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням): «Команда в організації — це...»;
- *Групові дискусії*: «Які чинники обумовлюють потребу у 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; управлінської команди освітньої організації; спортивної команди; команди швидкої медичної допомоги; команди гірських рятувальників тощо»;

• *Творче завдання*: «Створення моделі команди сучасної організації» (з можливістю подальшого ознайомлення з цими моделями учасників різних груп з метою взаємонавчання і пошуку спільних позицій).

Основні результати тренінгу: усвідомлення ролі командного менеджменту, розкриття суттєвих характеристик команди, актуалізація потреби учасників тренінгу у формуванні команд у своїх організаціях та потреби в проведенні спільного тренінгу, в якому одночасно працюватимуть менеджери і персонал як члени однієї команди.

2. Тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу в команді.

Мета: сформувані позитивні установки менеджерів та персоналу щодо 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 проєктів та їх презентації на принципах партнерства.

Організаційні форми проведення: тренінг проводиться спільно з менеджерами та персоналом організації.

Інтерактивні техніки у процесі проведення тренінгу:

» *Робота в малих групах*: «Виконання творчого завдання зі створення моделі команди шляхом схематичного зображення рольової структури команди, визначення функцій членів команди»;

104

- *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 і уявіть їх у вигляді спеціальних схем»;

• *Групова дискусія*: «Якими мають бути стосунки між лідером та його командою: формальними чи неформальними?»;

• *Робота в групах*: «Проаналізуйте специфіку постійних і проєктних команд в організаціях»;

• *Групова дискусія*: «У чому полягає відмінність між реальними та віртуальними командами?»;

• *Проєктне завдання*: «Розробити «візитну картку» своєї команди із зображенням специфіки профілю діяльності».

Основні результати тренінгу: формування позитивних установок менеджерів і 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 і працівниками позитивних емоцій та задоволення від спільного виконання завдань; ствердження кожною командою себе за рахунок власних якостей і досягнень; отримання позитивного зворотного зв'язку щодо діяльності своєї організації й команди, яка її представляла.

3. Тренінг розвитку конкурентоздатності команди.

Мета: формування навичок конкурентоздатної взаємодії між різними командами в організації або між різними організаціями на засадах партнерства, толерантності і довіри,

Організаційні форми проведення: тренінг проводиться спільно 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 конкурентоздатності сучасної особистості?»;

• *Метод «мозкового штурму»*: «Які риси характерні для конкурентоздатної особистості?»;

• *Групова дискусія*: «Чим конкурентоздатна особистість відрізняється від не-конкурентоздатної?»;

• *Метод «мозкового штурму»*: «Чим відрізняється конкурентоздатна команда від «класичної»?».

• *Робота в малих групах:* «Визначте умови формування конкурентоздатної команди в різних соціальних сферах (державне управління, освіта, бізнес, спорт, виробництво тощо)»;

• *Проектне завдання:* «Розробіть модель конкурентоздатної команди сучасної організації».

Основні результати тренінгу: усвідомлення сутності та ролі різних стратегій конкурентоздатної взаємодії: а) стратегія змагання (дсмотивує взаємодію і знижує її ефективність як всередині управлінських команд, так і між ними); б) стратегія партнерської спрямованості та взаємопідтримки (ефективна та прогресивна як для окремої команди, так і для міжкомандної взаємодії). Опанування павичками конкурентоздатної взаємодії з партнерською спрямованістю.

105

Окрім **змістовно-сміслових**, важливу роль у процесі **проведення** кожного тренінгу відіграють **організаційно-спрямовуючі інтерактивні техніки**, основні з 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 них з пропозицією допомогти підготувати **(реорганізувати)** аудиторію так, щоб це було зручно й комфортно усім присутнім) налаштовує **ведучого** й учасників на позитивну взаємодію. Спільна їх діяльність допомагає розтопити кригу напруженості, налагодити контакт з учасниками та падати їм можливості відчувати свою вагомість, підвищувати їхню зацікавленість.

У випадках, коли виокремлюється група пасивніших учасників, які чекають осторонь, не варто їх турбувати, якщо ведучий відчув, що вони потребують більше часу на адаптацію. Проте **до** них можна звернутися особисто з проханням **висловити** свою думку з приводу вдосконалення організації робочих зон або попросити розподілити па кожну з них ватмани, маркери, фломастери, олівці тощо і **в** такий спосіб установити контакт, відвести напруженість, створити позитивну ауру для подальшої **взаємодії**.

2. Розподіл на групи може здійснюватися за **одним із можливих** принципів, а саме — **шляхом** витягування різнокольорових смужок, які попередньо заготовляються та відбираються за кількістю учасників. Якщо **планується** робота в трьох групах, беруть смужки трьох кольорів (жовтий, червоний, синій). Їх кладуть у конверт (шкатулку, кольорову коробочку тощо), перемішують. Потім учасники по черзі дістають смужки з конверта. Ведучий пропонує «кольорам» знайти своїх «партнерів» — таким чином формуються групи.

Робочі зони, **в** яких працюватимуть учасники, також розподіляються за **допомогою** кольорів: па кожен стіл кладеться квадратик одного з **трьох** кольорів — таким чином група «отримує» свою робочу зону (можна запропонувати **групам** самостійно знайти собі робочий простір та облаштувати його, а це означає, що **досягнення** спільного результату починається заздалегідь).

Ті самі квадратики можна використати і для визначення послідовності груп, які презентуватимуть 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 вони можуть викликати неоднозначну реакцію або спровокувати неадекватну поведінку учасників. У такий спосіб можна «зачепити» дуже інтимні сторони особистості, тому до подібних, простих на перший погляд речей бажано ставитися обережно.

3. Створення та презентація групових проектів. У створених підгрупах учасники отримують творче завдання (наприклад, методом групового «мозкового штурму» створити і презентувати модель конкурентоздатної команди сучасної організації у вигляді малюнка). Учасники облаштовуються у своїх робочих зонах, і, використовуючи ватмани, фломастери, кольорові олівці, ножиці, кольоровий папір тощо та різне приладдя, виконують завдання. За власним бажанням або за певною послідовністю учасники представляють свої проекти.

Візуально-аудіальна презентація дає змогу не лише побачити, а й почути пояснення авторів щодо **їхнього** задуму. Всі коментарі (за попередньою згодою з учасниками), фіксуються на диктофон з метою подальшого аналізу як ведучим, так і самими учасниками презентації.

За допомогою техніки створення і презентації проектів учасники навіть у випадково організованих групах набувають не тільки навичок спільної роботи, а й

106

відчувають атмосферу єдиного командного духу, що виникає у процесі досягнення спільної мети. '

Більшість груп під час презентації проектів можуть проявляти певні ознаки «команд». Наприклад, презентує результати не одна людина, а вся група; учасники у **висловленнях** іа кшталт «...**наша** команда представила...», «...ми спільно створили модель...» можуть демонструвати ознаки **спільного** вирішення поставленого завдання. Атмосфера позитивної активності, взаємоповаги та підтримки також є ознакою задоволеності людей від діяльності па принципах командної взаємодії.

4. Ігрові вправи. Перед початком роботи груп можна провести нескладні ігрові вправи, які викликають яскраві враження та підвищення емоційного стану — «к,ри-голами». Нижче наведемо низку криголамів, які рекомендовано використовувати під час проведення трепінгів. Ці 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 емоційного напруження буде вправа: учасникам пропонується розділитися на дві групи за принципом випадковості (витагуючи різнокольорові смужки) або розрахуватися на 1-2. Потім ведучий пропонує у створених групах вишикуватися один за одним за принципом «від світлого до темного» кольору очей (тобто першою від ведучого буде стояти людина з найсвітлішими очима, а людина з найтемішими очима завершуватиме ряд).

Ще до початку гри учасники можуть почати хитрувати, дивитись один одному в очі для того, щоб виграти. Ведучий, помітивши ці «хитроїці», може похвалити за «бажані»;,,; 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.

На цьому варто завершити вправу, але можна продовжити гру і призначити «експертів» (по одному учаснику з протилежних «команд»), яким пропонують подивитись у вічі кожної **людини** й адекватно оцінити правильність розташування учасників за заданим **принципом**.

Як правило, гра завершується компліментами, жартами, сміхом. Учасники задоволені від отриманої можливості подивитися один одному в «гарні, красиві» очі, познайомитися ближче один з одним.

Отже, подібно до такого алгоритму гри можна проводити вправи, в яких учасники шикуються один за одним за принципом врахування кольору волосся, зросту, розміру взуття та інших ознак. Хоча це, можливо, потребує забагато часу, але рекомендується для встановлення позитивної атмосфери. Натомість 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 відчуті дух конкуренції за право бути кращими; проаналізувати власну поведінку та свої відчуття у станах суперництва і співпраці; відчуті сутність «конкурентоздатної команди».

Гра може відбуватись у два етапи.

1. Учасникам пропонується розділитися на дві або три групи залежно від кількості 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 і повернути її до учасника, який розпочинав гру. Виграє та «команда», яка першою завершить гру.

Умова гри: монетку не можна притримувати іншими пальцями рук, у разі падіння вона повертається до першого учасника, який знову починає передавати її **по** колу.

107

2. Учасникам пропонується створити спільне коло і передавати монетку, дотримуючись тих самих правил, але не змагаючись з іншою групою.

По закінченні гри учасникам пропонується проаналізувати свої відчуття під час першого та другого її етапів і дати відповіді на запитання:

1. Чим відрізнялись відчуття під час змагання з іншою групою та гри в одному, спільному колі?
2. Якщо у когось з учасників монетка падала на підлогу — що ви відчували (роздратування, бажання допомогти, байдужість)?
3. Чи приносить задоволення спільне досягнення мсти, пошук єдиного алгоритму дій, співпраця і взаємодія?

Модифікація цієї гри вдало відображає сутність звичайної команди і конкурентоздатної. Після першого варіанта 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, щоб відчуті перемогу, потрібен був суперник. Другий варіант гри дає можливість пережити те саме відчуття перемоги, але воно є колективним. При цьому нема «кращих» і «гірших», кожен доклав зусилля для досягнення спільної мети, і вся група перемогла завдяки своїй взаємодії і взаємопідтримці.

Ми зробили цікаві спостереження щодо моменту, коли монетка падає на підлогу. У першому варіанті гри такий випадок частіше викликає роздратування інших учасників щодо «винного», яке проявляється у висловленнях на кшталт: «ну що ж ти так», «ой, ми програємо», «потрібно робити не так». У другому варіанті гри учасники проявляють дещо більшу терпимість до невдахи й навіть висловлюють підтримку: «нічого страшного, буває з усіма», «не хвилюйтесь, почнемо з початку».

Якщо під час гри не виникає ситуації, коли монетка падає на підлогу, ми пропонуємо ведучому штучно її влаштувати для того, щоб обов'язково дати можливість групі пережити цей момент.

Отже, досягнення поставленої мсти відбувається і в першому, і в другому випадках, але відсутність потреби шукати суперника заради того, щоб здобути перемогу, можливість досягти успіху і бути кращими за власний рахунок, дотримання принципів взаємодії та взаємопідтримки відрізняють звичайну ефективну групу чи команду від конкурентоздатної.

Слід зазначити, що розглянуті вище організаційно-спрямовуючі техніки можуть використовуватися в різних частинах системи тренінгових занять залежно від потреб учасників, а також в інших тренінгових програмах.

Загалом використання організаційними психологами наведеної технології «Формування конкурентоздатної

команди» може сприяти підвищенню ефективності діяльності конкретних команд в сучасних організаціях.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Беседина В.Н., Жилыева А.А.* Повышение конкурентоспособности 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.
- 108
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 конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Том 1.: 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.: Фиппресс, НГАЭиУ, 1997. - 356 с.
7. *Максвел Дж.* Шеф и его команда. — Харьков. ООО Полиграф 2001. — 140 с.
8. *Митина Л.М.* Психология развития конкурентоспособной 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. Кантуревского — СПб: Питер, 2000. — 448 с.
11. *Паркер Г., Кюпп 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 па 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. — 776 с
16. *Стюаргн Дж.* Тренинг организационных изменений. — СПб: Питер, 2001. — 256 с.
17. *Тидор СП.* Психология управления: от личности к команде. — Петрозаводск: Периодика, 1997. — 256 с.
18. *Файбушевич СИ.* 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.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: Ипфра-м. 2000. — 312 с.
20. *Філь О.А.* Конкурентоздатна 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., Кара-мушки 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. *Хатилова В.П.* Формирование конкурентоспособной личности будущего специалиста в высшем учебном заведении // Теоретико-методологічні проблеми генетичної психології: Матер. Міжн. наук, коиф., 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.
- 109
23. *Чернилевский Д.В., Филатов О.К.* Конкурентоспособность будущего специалиста как показатель качества его подготовки // Специалист. — 1.997. № 1. -С. 2.9-32.
24. *Щедрина Т.* Конкурентоспроможність, як її досягти? // Діловий вісник. — 1997. - № 3. - С. 18-19.
25. *Щедрина Т.* Конкурентоспроможність, як її досягти? // Діловий вісник. — 19.97. - № 4. - С 24-25.
26. *Щур С.* Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу // Україна: аспекти праці. — 1.9.99. — № 7. — С. 34-37.
27. *Щур С.* Застосування рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності при підборі кандидатів на керівні посади // Економіст. — 19.99. — № 10. — С. 71-76.
28. *ВеЛьЫн, R.M.* Management teams: Why they succeed or fail. — **Cambridge:** 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 методика 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)

Інформаційно-смісловий компонент технології передбачає розгляд **таких основних питань:**

- актуальність проблематики, пов'язаної з професійно-управлінським самовизначенням менеджерів]
- аналіз основних підходів до вивчення проблеми професійного становлення менеджерів;
- розкриття сутності професійного становлення менеджерів та місце в цьому процесі професійно-управлінського самовизначення;
- встановлення 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,

111

що провідним чинником їх оновлення і розвитку є *формування покоління мене-джерга (професійних керівників), які особистісно ставляться до професії управління*: мають не лише високу компетентність в керівництві але й ідентифікуються з цінностями і нормами управлінської діяльності, орієнтовані на творчу самореалізацію та самовдосконалення в цій професії. У період суттєвих трансформацій щодо управлінської діяльності та через зміну умов функціонування організацій не менш важливим є *переосмислення вже діючими керівниками засад своєї роботи 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 внаслідок цього примножується.

Аналіз основних підходів до вивчення проблеми професійного становлення менеджерів свідчить про те, що *проблема їх професіоналізації є комплексною та багаторівневою*. Змістовно в ній можна виділяти та розглядати *психологічні, медичні, соціальні, економічні, організаційні й інші аспекти*.

У психології ця проблема має три рівні вирішення:

- теоретичний;
- прикладний;
- практичний.

Наукові пошуки у психології професійного становлення керівника започатковані ще на початку ХХ ст. у межах психотехнічних досліджень [47]. Особливості становлення цього дослідницького напрямку у вітчизняній психології детально викладено в декотрих працях, 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 [110; 32].

Розширення наукових розробок проблеми професіоналізації менеджера у психології пов'язане насамперед із виникненням і поступовим оформленням *низки передумов, а саме:*

- розвитком та послідовною гуманізацією ідей менеджменту;
- утвердженням з 60-х років на Заході, а з 90-х — в Україні управління в статусі окремої професії — менеджера;
- поглибленням в межах самої психології уваги до проблем особистості професіонала і, зокрема, її розвитку, самовизначення, професійного та життєвого шляху;
- радикальними соціальними перетвореннями в суспільстві, **що** 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 етапу 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 доволі потужним, динамічним та розгалуженим напрямком наукових розробок, її сучасний стан сповна висвітлюють *такі тенденції*:

- оформлення окремих дослідницьких напрямів;
- зміна дослідницьких пріоритетів, виникнення нових сфер **дослідження**, поява нових акцептів у дослідженні традиційних проблем управління;
- прикладна спрямованість переважного числа досліджень [4; 5; 10; 15; 32; 38; 41; 43].

112

У відповідь на вимоги практики чисельні емпіричні дослідження, що проводяться у цій галузі сьогодні, мають *взаємопов'язані напрями*, але 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 авторами 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 в усій повноті охоплює *біполярний континуум, представлений такими полюсами: «особистість професіонала-керівника, її потреби, інтереси, здібності, Я-концепція — вимоги управлінської діяльності до професіонала»*. Зміст кожного напрямку стисло розкрито на рис. 2.1.

Щодо розкриття сутності професійного становлення менеджера та місця в цьому процесі професійно-управлінського самовизначення автори виділяють такі положення:

- 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 її 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 стани 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

113

ВИМОГИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ

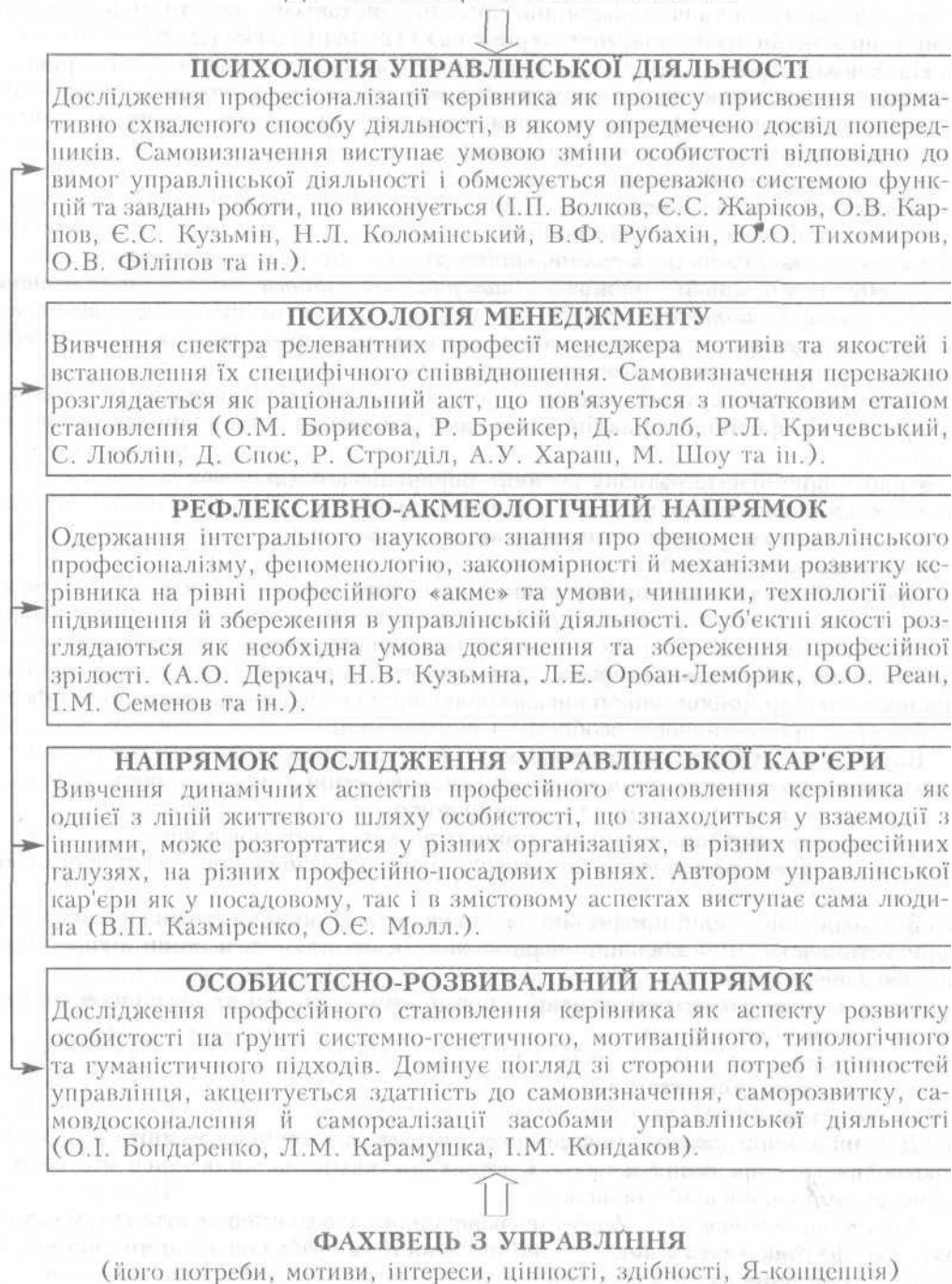


Рис. 2.1. Напрямки вивчення професійного становлення керівника в психології

114

застарілих способів і засобів дії, стереотипних ставлень, в активному прагненні до нових осмислень у викопуваній 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.

Через категорію професійно-управлінського самовизначення автори розкривають суттєву лінію розвитку професіонала в управлінні, яка забезпечує можливість його виходу на рівень особистішої регуляції та самодетермінації професійної поведінки. Це шлях становлення суб'єкта управлінської діяльності, здатного до особистісного, ініціативного способу існування у просторі професії, що визначається певними здібностями діяти вільно, самостійно та відповідально визначати своє місце у професії. Професійно-управлінське самовизначення спрямоване на формування та здійснення особистісної позиції індивіда стосовно управлінської діяльності.

Професійно-управлінське самовизначення це когнітивно-дискретний процес визначення індивідом себе до напрацьованих у суспільстві {у особистістю прийнятих ним) критеріїв

управлінського професіоналізму. Спираючись на розуміння професійного самовизначення, що склалось 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. Смыслоутворення 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 з 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 про самого себе, визначаючи власний сенс управлінської діяльності. Професійно-управлінське самовизначення не зводиться до самосвідомості і передбачає не лише усвідомлення себе, але й здатність до співвіднесення того, що я хочу, можу і що від мене вимагається **управлінського** діяльністю. Рівень потреби у професійно-управлінському самовизначенні залежить від середовища, системи стосунків, у яких перебуває людина, від зрілості особистості, готовності мотивації людини. Крім потреби у самовизначенні, необхідно також мати здібності до самоаналізу, прийоми включення себе у цей професійний контекст.

Отже, виділимо найбільш **загальні ознаки професійно-управлінського самовизначення**:

- установлення 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

115

- потрібно для соціуму, чого від мене чекають, що з вимог управлінської діяльності я приймаю для себе;
- визначення своїх, наявних на даний момент, управлінських якостей, що відповідають нормам діяльності, прийняття чи не прийняття себе як фахівця;
- передбачення своїх завтрашніх управлінських потенційних якостей, прийняття чи неприйняття 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, середньовіддалених, віддалених) для розвитку у собі 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 цінностей на різних етапах;
- пересамовизначення — індивід наново приймає чи не приймає себе, потім цикл може поновлюватися.

Опосередкованою ознакою процесу професійно-управлінського самовизначення індивіда (пересамовизначення, зміни цінностей) є зовнішні зміни, які індивід здійснює у своєму професійному житті:

- зростання обґрунтованості управлінських намірів або відмова від таких;
- зміна управлінської професії;
- ротація в управлінській команді;
- зміни в кадровій політиці, у ставленнях до різних аспектів діяльності тощо.

Щодо основних етапів становлення професійно-управлінського самовизначення менеджерів слід насамперед наголосити, що його динаміка 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, коригується 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 у 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», доволі значний відсоток керівників готується в організаціях на базі перспективного планування, навчання та підвищення кваліфікацій працівників, які мають первинний не управлінський фах. Тому насправді процес професійного становлення керівника може відбуватися іншим чином:

116

- 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 відбуватись в оберненій послідовності (спочатку професійна адаптація, а потім професійне навчання).

У 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 особистіших ресурсів, ніж в інших сферах діяльності.

У цьому розділі буде приділено більше уваги професійному становленню на рівні на початкових етапах (етап становлення управлінських намірів) та варіанту підготовки керівника з неуправлінських 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], з іншого — 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 авторами як стійке системне психологічне утворення в структурі особистості майбутнього фахівця, що включає взаємопов'язані компоненти: мо-тиваційно-смісловий, когнітивний, рефлексивний, саморегулятивний (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.

Проблеми, які існують у рівні розвитку професійно-управлінського самовизначення студентів. Проведене фахівцями дослідження психологічної готовності студентів різних курсів університетів України до професійно-управлінського самовизначення дозволило встановити, що в умовах традиційної системи професійної підготовки студенти не досягають високого рівня цієї готовності. Виявлено, що одним із важливих психологічних факторів, що перешкоджає становленню готовності студентів, є дезінтегрованість уявлення про соціальне управління. Кожен аспект соціального управління атрибутується досліджуваними окремо, репрезентований в їх свідомості різною мірою і має різне мотиваційно-смісловне 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

117



Рис. 2.2. Структура психологічної готовності майбутнього фахівця до професійно-управлінського самовизначення

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 і вимог організації щодо кандидата виявляється у процедурі висування на посаду і символізує завершення допрофесійного стану 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 приймає виступати як *система суспільних цінностей, стосовно яких індивід поступово напрацьовує власну особистісну позицію*, виходячи із загальних уяв-

118

Розділ 2. Технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів

лець про обов'язок керівника. У ситуації, коли ще відсутня безпосередня вклго-ченість індивіда в управлінську діяльність, професійно-управлінське самовизначення виступає як процес, що є відображенням динаміки мотиваційно-потребнісно-го ставлення індивіда до себе як до майбутнього суб'єкта управлінської діяльності і до самої цієї діяльності.

Загалом на *етапі формування управлінських намірів психологічна динаміка професійно-управлінського самовизначення відповідає динаміці становлення професійно-управлінської спрямованості і характеризується 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 падали вписування його у контекст професійної, особистішої і життєвої позиції особистості.

Управлінська діяльність, що репрезентується цілісно через ціннісно-цільовий її аспект, виступає як набір вимог до особистості, активізує процеси самооцінюван-ня, самопрограмування та побудови професійно-управлінських перспектив особистістю.

Професійно-управлінське самовизначення як особистісна активність індивіда, який виступає як потенційний суб'єкт вибору, полягає у створенні індивідуальної системи ставлень до цілей і цінностей, що

узагальнюються управлінською діяльністю, і 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 про-фесійної 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 як суб'єкт управлінської діяльності.

Здійснення діагностики рівня готовності особистості до професійно-управлінського самовизначення можливе завдяки використанню спеціальної системи діагностичних методик.

2.2. Загальні принципи і методики вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення менеджерів (діагностичний компонент технології)

Діагностичний компонент технології розроблений фахівцями інституту психології відповідно до розглянутої 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 дещо умовно назвемо «претендентами».

119

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 в сукупності складаються у своєрідний «життєвий світ» фахівця. Проте індивідуальний досвід, думка людини є *частиною соціального та професійного досвіду*.

Тому видається доцільним, на думку авторів, застосування організаційними психологами для вивчення означених феноменів, поряд з традиційними процедурами оцінювання, які певною мірою нівелюють унікальне, своєрідне в особистості досліджуваного, якісних методів збору інформації. За допомогою таких методів можна:

- отримати додаткову інформацію про щось особливе в досвіді майбутніх фахівців та початківців;
- отримати індивідуалізований матеріал про ставлення фахівців до управління, власних можливостей та обмежень у цій сфері;
- зупинитись на особливому та типовому в картині уявлень фахівців про управління.

У 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 і прийомів:

- метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю;
- метод групового сфокусованого інтерв'ю;
- папівпроективне анкетування у формі незавершених речень;
- самооцінка управлінської придатності та рівень професійних домагань;
- ■об'єктивна оцінка придатності до управлінської діяльності:
 - експертні оціночні шкали;
 - діагностичні ділові ігри;
 - стандартизовані опитувальники.

Нижче деталізуються названі методи, з допомогою яких можна отримати найважливішу інформацію про процес професійно-управлінського самовизначення менеджерів, який зароджується до 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 поглиблення в тему розвитку управлінської кар'єри і організації і передбачають конкретизацію суб'єктивного уявлення осо-

120

бистості про управління та про себе як потенційного його суб'єкта. Цей метод добре себе зарекомендував у дослідженнях людей з високим освітнім та інтелектуальним рівнем. Зокрема, в дослідженнях простору думок управлінської еліти, підприємців, лідерів бізнесу [43].

Схема інтерв'ю розроблена авторами лише як орієнтир, вона задає певний напрямок та потрібний рівень рефлексивності суджень респондента. Діалог між психологом і респондентом дозволяє максимально 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 зворотний зв'язок: респонденту пропонують висловитися з приводу змісту запропонованих тем, процедури та взаємодії під час роботи. Для фіксації висловлювань «претендентів» застосовується аудіозапис. Зібраний матеріал обробляється методом «контент-аналізу».

Нижче наведено орієнтовний топик-гайд для проведення індивідуального фокусованого інтерв'ю.

Топик-гайд індивідуального фокусованого інтерв'ю:

- Якою я уявляю свою професійну кар'єру в майбутньому? Які маю цілі, наміри та плани на найближче 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 складнощі 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 дуже важливе значення для людини, що займається такою діяльністю? Що ви знаєте про управлінську ієрархію (в сфері фаху) та про 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 панівструктуроване інтерв'ю, яке проходить у формі *групової дискусії* і спрямоване на отримання насамперед вербальної інформації від його учасників зі сприйняття ними різноманітних об'єктів [3; 37]. Спонукаючи учасників до обговорення заздалегідь підготовлених тем, які торкаються управлінської кар'єри в організації, та до висловлювання власних думок, що відрізняються 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

121

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, підприємцями репрезентації персоналу організації (стаж, стать, термін роботи в організації, ста тус, спеціалізація тощо). Загалом уся 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 її 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 півпроективних технік може змінюватися, варіюватися залежно від завдань, особливостей групи.

Фокус-групове інтерв'ю проводиться за такими етапами:

- визначення цілей і темі фокус-групи;
- знайомство учасників один із одним;
- збір інформації про погляди, судження з теми дискусії;
- оцінка учасниками отриманої інформації чи напрацьованого рішення;
- підведення підсумків роботи без оцінювання учасників.

Організувати дискусії та поглибити рівень пізнання допомагають наступні *прийоми*:

- «Асоціації» (зі словами «управління», «керівник», «директор НКОЛИ»);
- «Персоніфікація», психологічний малюнок («Портрет директора й менеджера»);
- створення профілю «Ідеальний керівник освіти», самооцінка управлінських якостей;
- «Реклама та антиреклама управлінської діяльності», розробка програми навчання претендентів.

Тексти висловлювань респондентів фіксуються па магнітну плівку, невербальні реакції заносяться до протоколу асистентом. Зібрані матеріали обробляються па основі *контент-аналізу*.

Для обговорення необхідно заздалегідь підготувати проект програми спеціального курсу з організаційної психології, засоби для малювання та робочі матеріали, з якими можуть працювати учасники заняття, викопуючи завдання.

Метод 3. Напівпроективне анкетування у формі незавершених речень

Методи анкетного опитування, як і два попередніх методи, викопують в дослідженні професійпо-управлінського самовизначення менеджерів поліфункціональну роль, дозволяючи вивчити даний процес різнобічно. Через те що свої кар'єрні домагання частина респондентів приховує, не бажає їх з деяких причин оприлюднювати, ефективним може бути застосування *напівпроективного анкетування у формі незавершених речень*, орієнтовний зразок якого наведено нижче.

Зразок бланка анкети «Незавершені речення»

Інструкція. Шановний учаснику опитування! Складіть, будь ласка, закінчення речень так, щоб кожне з них мало вигляд довершеного тексту. Намагайтеся довго не розмірковувати і формулювати продовження речення спонтанно.

122

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** етапу **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 тендерних стереотипів;
- з'ясування особливостей професійпо-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 викопуваного завдання (розгорнутість формулювань, відхід від теми, відсутність відповідей па 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 досліджується за допомогою «Шкали самооцінки управлінських якостей». Якості, які пропонуються для самооцінки, відповідають концептам управлінського потенціалу, що були виділені А.Г. Шмельовим та іншими вченими. До них відносяться:

- «активність»;
- «енергійність»;
- «самоконтроль»;
- «комунікабельність»;

123

- «компетентність»;
- «інтелектуальність» [44].

Кожен концепт в опитувальнику має однакоvu кількість шкал-дискрипторів. Слід зазначити, що формулювання шкал уточнювались у процесі аналізу (вільні) самохарактеристик та під час індивідуальних інтерв'ю з учасниками опитування. Нижче зазначений перелік основних складових управлінського потенціалу та 30 від повідних уніполярних шкал-дискрипторів, за допомогою яких здійснюється само оцінка управлінських здібностей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Опис шкал-дискрипторів

Яко сті		Шкали-дискриптори
Активність		Людина яка спрямована на досягнення успіху, не любить плентатися позаду, ніколи не зупиняється на досягнутому
		Смілива людина, схильна до ризику
		Людина, якій подобається конкурувати з іншими
		Людина, яка переповнена ідеями та не боїться заявити про них за будь-яких обставин
		Самостійна в поглядах та вчинках, має «власну думку» на коліну подію
Енергія		Не піддається паніці і спокійна навіть у складних обставинах
		Людина впевнена у собі і в тому, що робить в житті
		Людина наполеглива в досягненні поставлених цілей, готова долати будь-які перешкоди
		Людина, якій подобається відповідальність, готова брати відповідальність на себе за справу інших людей
	0	Людина стійка до стресу, витривала до умов емоційного навантаження
Самоконтроль	1	Людина, що завжди акуратна і підтягнута
	2	Послідовна у вчинках, ставленнях до людей
	3	Людина, що переважно вчасно і точно виконує доручене відповідно до поставлених вимог
	4	Людина, що здатна контролювати свої емоції, не дає їм волю
	5	Уважна до деталей, навіть дрібниць
Комунікабельність	6	Легко входить в контакт з людьми, незалежно від міри знайомства
	7	Чутлива до внутрішнього стану співрозмовника, його потреб та очікувань
	8	Розуміє навіть тонкі жарти співрозмовника, вміє посміятися над собою
	9	Обережна у висловлюваннях, делікатна, вміє виділити позитивні сторони співрозмовника
	0	Людина, якій вдається організувати навколо себе інших та досягати від людей бажаного
Компетентність	1	Освічена людина
	2	Людина компетентна в сфері обраного фаху
	3	Має багатий життєвий досвід
	4	Людина, що постійно працює над власним вдосконаленням
	5	Людина орієнтована на кар'єрне зростання
Інтелектуальність	6	Має розвинений практичний розум
	7	Людина передбачлива та далекоглядна у прийнятті рішень
	8	Розважлива, розуміє відносність багатьох речей
	9	Творчо підходить до виконання будь-якої справи
	0	Здатна швидко зорієнтуватися і прийняти рішення

Технологія організації дослідження включає *два етапи*:

- спочатку відбувається самооцінка досліджуваним своїх управлінських якостей ;
- далі пропонується побудувати ідеальний профіль керівника для певної сфери. Респондентам задається 7-бальна система оцінювання та критерії до оцінок. У

цілому процедура нагадує заповнення особистісного семантичного диференціала. Отримані дані обраховуються та співвідносяться з максимально можливими результатами по всій шкалі (тах=210) та за окремими критеріями (тах = 35). Після чого проводиться аналіз та порівняння досліджуваним оцінки його актуального та ідеального образу керівника, шляхом обчислення семантичної відстані.

Метод 5. Об'єктивна оцінка придатності до управлінської діяльності

Іноді виникає необхідність доповнити *дані суб'єктивного оцінювання* «претендентами» свого управлінського потенціалу *об'єктивними даними про управлінську придатність*. Підбираючи показники для оцінювання варто дотримуватись наступних позицій:

- на початковому етапі професійного становлення людина мусить розрізняти тільки ефективні та неефективні способи поведінки й менше фіксуватись на деталях способів поведінки керівника;
- першочергово оцінюються якості, що мають важливе значення в управлінській діяльності та мало піддаються корекції, а також ті, 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 співробітниками інституту психології — авторами посібника на основі оціночних критеріїв, **запропонованих** А.В. Морозовим [25]. Учасники оцінюються за 10-ма якостями різними експертами за 10-бальною шкалою, далі підраховується середній бал групової експертизи. Незалежними експертами з даної групи питань виступають три особи, які добре знають фахівця (підпорядкований йому працівник, колега, керівник).

Нижче наведено бланк експертної оцінки схильності початківця до управлінської діяльності (на прикладі освітніх організацій).

Бланк експертної оцінки схильності початківця до управлінської діяльності (в освітніх організаціях)

Якості	Ба ли
Професійна компетентність	
Інтерес до роботи з дітьми та роботи за фахом	
Стурбованість станом освіти, прагнення вдосконалити роботу школи, систему навчання і виховання дітей	
Орієнтація на професійне зростання, самовдосконалення	
Ініціативність, творчість	

125

Далекоглядність, орієнтація на перспективу, здатність прогнозувати наслідки дій	
Цілеспрямованість, наполегливість, готовність докладати зусиль задля бажаних досягнень у роботі	
Здатність встановлювати оптимальні стосунки з дітьми, колегами та вищим керівництвом	
Вміння зацікавити, організувати людей, налагодити співпрацю	
0 Вміння планувати й організувати власну роботу	

5.2. Діагностична ділова гра «Інновації в організації» допомагає **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 **власне** колективні проекти інноваційних перетворень оцінюються *спеціально підібраними експертами за розробленими заздалегідь показниками*:

- творчий підхід та оригінальність проекту;

- компетентність у питаннях організації ;
- демократичність рішень;
- гуманістичність ідей;
- дієздатність створеного проекту.

Нижче наведено орієнтовний зразок завдання для проведення ділової гри (па матеріалі освітніх організацій).

Завдання «Проект інноваційного навчального закладу» (для проведення діагностичної ділової гри «Інновації в організації»)

Інструкція. Шановний друже!

Пропонуємо вам взяти участь у конкурсі на **кращий проект** інноваційного навчального закладу (дитячий садок, школа, вищий навчальний заклад, ПТУ тощо). Ваші ідеї будуть враховані при впровадженні інновацій в закладах освіти та при перепідготовці керівників освітніх організацій, що її цілком сприятиме оновленню і реформуванню системи освіти. Спробуйте творчо підійти до вирішення запропонованого вам завдання.

При створенні проекту бажано дотримуватися наступної послідовності.

- Сформулювати головну мсту вашої **організації**, розкрити її філософію і основні цінності.
- Представити **перелік** головних інноваційних ідей, які ви **намагатиметесь** втілити.
- Показати па схемі структуру вашого навчального закладу (**керівництво**, підрозділи, хто за що відповідає, **кого** навчає, філії, зв'язки з вищими інстанціями та громадськістю).

• Створити логотип (герб) нового навчального закладу, який би відображав ключовий задум проекту.

В цілому *комплексне дослідження* дозволяє дати диференційовану оцінку досліджуваним: несхильність, 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.*

126

Розділ 2. Технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів

5.3. Стандартизовані опитувальники.

Сформоваїість окремих професійно **важливих** якостей **фахівців** підкріплюються результатами **проведення стандартизованих методик**, які дозволяють визначити:

- тин кар'єрної орієнтації {опитувальник «Якоря кар'єри» Шейна) [251];
- локалізацію суб'єктивного контролю «претендента» в широкому колі життєвих ситуацій {опитувальник Роттера) [4; 28];
- професійний тин особистості {опитувальник Холанда) [251]. Сформоваїість окремих професійно важливих якостей фахівців визначається

також на основі показників шкал *16-факторного особистісного опитувальника Р.Б. Кеттелла*. До уваги взяті шкали, що успішно корелюють в управлінській діяльності:

- +Н (сміливість);
- +Q (радикальність);
- Q2 (самостійність);
- +E (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 міжособистіс-них відносин у модифікації Л.Н. Собчик);

- показниками стійкості до фрустрації (наполегливий тин реагування) {за тестом С. Розенцвейга) [16, 37].

Крім того, до цього блоісу методик входять *опитувальники для вивчення мотивації досягнення та потреби у спілкуванні* [41].

Завершуючи аналіз діагностичного компонента технології, варто зауважити, 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 йтиметься далі.

2.3. Тренінгова та консультативна програма для розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології)

Як уже зазначалося вище, професійно-управліпське самовизначення — це **континуально-дискретний** процес визначення індивідом себе відносно наявних у суспільстві та особисто прийнятих критеріїв

управлінського професіоналізму. *Упродовж усього професійного життя відбувається поглиблення, уточнення професійно-управлінського самовизначення.* Це виражається в тому, що **розширюється** образ професіонала-управлілця, коригується під час самоаналізу прийняття себе як професіонала, переглядається ставлення до управлінської професії і до себе в ній. Результатом кожного етапу є прийняття особистістю критеріїв управлінського професіоналізму та ідентифікація з ними.

127

Самовизначення фахівця — це складний процес, що потребує активізації значних особистіших 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 зі 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 авторами, спрямований на підтримку процесу професійно-управлінського самовизначення особистості *на старті професійної кар'єри.*

В даному підрозділі розкрито основні завдання, методичні засади, принципи, форми та етапи здійснення корекційно-розвивальної роботи на доорганізаційно-му етапі. Адже технології психологічної допомоги діючим керівникам у вирішенні проблеми професійно-управлінського самовизначення створюють 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 і початківців;
- здійснити інтеграцію різних аспектів соціального управління у їх свідомості та сформувати цілісний образ управлінської діяльності, розкрити його цін пісно-цільовий аспект;
- актуалізувати інтерес до змісту управлінської діяльності;
- сформувати в учасників рефлексивні вміння (усвідомлення, самоусвідомлення рефлексивного аналізу, осмислення й переосмислення змістів свідомості щодо власного «Я» та досвіду взаємодії з різними управлінськими системами і суб'єктами управління);
- посилити позитивне самосприйняття у професії та впевненість у власній здатності самостійно вирішувати питання планування й розвитку професійної кар'єри в організації.

Теоретико-методологічною передумовою створення програми підготовки майбутніх фахівців до професійно-управлінського самовизначення слугував *рефлексивно-інноваційний підхід*, що застосовується у підготовці кадрів різного профілю [9; 36; 381], а також гуманістичні ідеї самореалізації особистості в організації, покладені в основу програм розвитку кар'єри [5; 20; 411].

Загальні принципи побудови розвивальної програми:

- особистіша орієнтованість і коінтекстуальність;
- проблемність і рефлексивна спрямованість пропонованих завдань;
- активізація взаємодії та співтворчості усіх учасників;
- індивідуалізація розвиваючих впливів і комплексність використаних засобів і прийомів.

Для розв'язання завдання розвитку психологічних передумов професійно-управлінського самовизначення особистості доцільно використати *наступну логіку:*

- об'єктивізації ставлення та уявлень «претендентів» про управлінську діяльність;
- виокремлення та осмислення різних аспектів соціального управління й управління в конкретній сфері соціальної практики;
- визначення нового особистішого смислу управлінської діяльності та побудови різних варіантів розвитку кар'єри.

128

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** 128; 26; 381.

Індивідуалізованою формою психологічного впливу на розвиток **професійного** самовизначення особистості **виступає індивідуальне психолого-організаційне консультування.**

2.3.1. Зміст та структура «Тренінгу професійно-управлінського самовизначення»

Структура тренінгу відповідає вищезазначеній логіці формування та має *декілька етапів:*

- етап знайомства;
- основна частина тренінгу;
- етап підведення підсумків групової роботи.

Основна частина тренінгу складається з *трьох основних тем*:

- «Моє ставлення та уявлення про управління»;
- «Мої управлінські можливості»;
- «Моє майбутнє у професії та організації».

Кожна структурна одиниця тренінгу включає **інформаційну і рефлексивну складову**.

Інформаційна складова (міні-лекції) спрямована на розширення простору усвідомлення важливих для роботи на тренінгу та самовизначення змістів:

- правила роботи **в групі**;
- зміст і передумови процесу професійно-управлінського самовизначення особистості;
- вимоги управлінської діяльності до особистості працівника (залежно 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 добираються таким чином, **щоб під час кожного заняття** створювалось і домінувало рефлексивне або творче середовище («рефлексивний полілог», продукування внутрішніх запитань, «мозкові Штурми» та багато **інших**).

Уявімо **детальніше зміст занять основної частини**.

Під час **першої теми «Моє ставлення та уявлення про управління»** розв'язуються такі 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.

129

Поставлені завдання реалізуються шляхом мікроінформування про зміст, цілі та види **соціального управління**, вимога до особистості, а також з використанням таких основних *розвивальних прийомів*:

- творчий проект «Реклама професії», «Менеджер освіти»;
- психомаліюнок «Що так **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 використовується *низка прийомів*:

- психомалюпок «Образ керівника освіти»;
- ділова гра «Кадровий рскрутинг»;
- вправи «Образ школи», «**Ігрова** модель школи»;

мікроінформування про соціально-психологічні особливості освітніх **організацій**. Третя тема «**Моє майбутнє у професії та організації**» має на меті розв'язання таких завдань:

- побудову **індивідуальної** програми розвитку кар'єри;
- проектування стратегій і тактик реалізації кар'єрних намірів;
- папрацювання навичок партнерства та цивілізованої конкуренції у професійній діяльності та розвитку професійної кар'єри.

На цьому етапі доцільним є застосування *технік*:

- «Чарівний магазин»;
- «Минуле-тепершнє-майбутнє»;
- модифікований прийом «Піраміда професійного зростання в освіті»;
- елементи тренінгу партнерського **спілкування** та перекопуючого впливу [2; 30].

2.3.2. Психолого-організаційне консультування з проблеми професійно-управлінського самовизначення

На основі положень, відображених в розділі 7 першої частини, **психолого-організаційне консультування** розуміється як засіб не/директивного **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.

Під час **такого консультування** у людини поступово формується готовність до усвідомленої розбудови,

корекції та реалізації перспектив **управлінського** зростання, готовності **розглядати** себе у часі, самостійно відшукати і збагачувати **сенси** власної професійної діяльності. *Основним завданням консультування є 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** : і питань професійного самовизначення є доробки в галузі:

- професійної орієнтації [2.9; 47];
- управлінського консультування [8; 23; 40];

130

- психології роботи з управлінським резервом [1331];
- кар'єрного консультування [5; 21].

Базою для розробки **Моделі** психологічного консультування *майбутніх фахівців та початківців з питань професійно-управлінського самовизначення є модель, розроблена у лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка, про яку оповідалось у розділі 7 першої частини. Вона включає наступні компоненти:*

- *мотиваційний* (створення позитивної мотивації «претендентів» до консультативної психологічної допомоги з даної групи проблем);
- *когнітивно-сисловий* (робота із замовленнями клієнтів та аналіз консультативних очікувань);
- *операційно-технологічний* (інструментальне забезпечення консультативного процесу, стратегії, консультативні позиції та ролі, методи і технології, діагностичний інструментарій);
- *особистіший* (вимоги до готовності психолога щодо здійснення консультування потенційних професіоналів);
- *організаційний* (основні організаційні форми здійснення консультування майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах та початківців в організаціях) [23].

Консультативний процес з питань професійно-управлінського самовизначення доцільно, на думку авторів, організувати 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 й особистісні обмеження психолога.

Стійке надання переваги певній стратегії може бути результатом дії несвідомих професійних **настанов** чи особистіших рис самого психолога.

Конкретну модель консультування за діагностико-рекомендаційною стратегією показано 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 звернулася студентка 5-го курсу історичного факультету, староста **групи** магістрів Ірина К. Основним моментом запиту було бажання «протестуватися» з метою отримання об'єктивної інформації про власний управлінський потенціал. Студентка наголосила на необхідності короткотривалої взаємодії, пояснюючи це дефіцитом часу та намагалась **дати** пораду психологу, як це краще зробити: пропонувала віддати **результати** тестування, стосовно яких висловлювала впевненість в тім, що детально з'ясує всі питання самостійно у вільний час.

Фаза I. Орієнтовна фаза. Із попередніх спостережень виявлено *особливості ставлення* студентки до навчання, однолітків, викладачів:

- ставлення до навчання: висока 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 в **обговоренні** па семінарських заняттях, запитання **під** час та наприкінці лекції, відкрите висловлення сумнівів щодо окремих фактів та особливостей подачі матеріалу, реагування па авторитет і силу аргументів.

9*

131

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, підприємствами

Враховуючи отриману на *доконсультативному етапі* інформацію про соціаль-но-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 очікувань клієнтки, конкретизації її запиту та*

деталізації скарг. Враховуючи раціонально-рентну консультативну позицію та прагматичну орієнтацію клієнтки, бесіда будувалась па позиції інтелектуальної сили спеціаліста. Було розширено уявлення клієнтки про завдання і можливості психологічної допомоги, зосереджено увагу па специфіці завдань консультування та їх відмінності від цілей психотерапевтичного впливу, розкрито етичні принципи консультування і низку вимог до клієнта. Після такого вступу прохання розповісти про себе, свої життєві та професійні плани не викликало емоційного опору.

Спонтанна розповідь студентки зосередилась навколо проблем професійної перспективи, навчання, взаємодії та сім'ї, зокрема:

- *Професійні наміри:* бажання реалізуватися як професіонал та зробити професійну кар'єру є провідним. Для цього вважає необхідним усвідомити власні можливості й обмеження, щоб правильно побудувати траєкторію подальшого розвитку; і якщо з'ясується, що управлінський ріст — не для неї, то доведеться шукати інші варіанти життєвої та особистісної самореалізації.

- *Професійна історія:* відмінно закінчила педагогічний ліцей; вибір спеціалізації відбувався за принципом вибору «з двох гірших»; навчається у вузі па «відмінно»; є старостою групи впродовж п'яти років; фіксує підвищення професійної мотивації, особливо після практики. Звужена професійна перспектива: невідомо, що робитиме 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 непокоїть клієнтку, є неможливість «впливати на недобросовісних і незацікавлених ні в особистішому, 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 магістрантом; ми. Інформаційне перенасичення. Відчуття інтелектуальної втоми та фізичного перевантаження.

- *Життєвий контекст:* ситуація розлучення («...випадковий шлюб різних ' людей, які мають різні життєві цілі»), домінуюча мама, відсутність близьких подруг.

Дані первинної діагностики: цілеспрямованість; високий рівень професійно-педагогічної зацікавленості; орієнтація па посадове зростання; актуальне переживання кризи професійної ідентичності та ревізія вибору; руйнування первісної професійної ідентичності через відсутність 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 вирішення проблем з використанням інформації, наданої психологом.

132

У процесі первинного контакту здійснювався пошук прихованої проблеми, відбувалось виявлення «дефектів» (викривлень, генералізацій, пропусків) тексту та відтворення його цілісності, вдалось змінити локус скарги із зовнішнього па внутрішній.

Застосовані техніки: активне слухання, перефразування, уточнення, інтерпретація та інші. Розповідь структурувалась з використанням рефлексивних прийомів: опитувальник «Мій шлях у професію»; напівпроективних технік (модифікований варіант методики Ньютспа, «Незакіпчені речення», «Асоціативний експеримент»). Застосування технік дозволило трансформувати локус скарги із зовнішнього па внутрішній.

Фаза 2. Діагностична фаза. Для аналізу психологічних професійних ресурсів клієнта обрано особистіший підхід, зокрема типологічний напрямок. Психодіагностичне обстеження здійснювалось із застосуванням наступних методик: «Опитувальник Кеттелла», «Опитувальник Рокича», «Методика професійних типів Холлапада», «УСК», «Методика інтерперсональної діагностики Лірі», «Методика дослідження самооцінки Буддасі», «Методика Розенцвейга», «Творче завдання «Мі» організація», «Орієнтаційна анкета», «Опитувальники мотивації досягнення та афіліції».

Результати психодіагностичного обстеження, дані спостережень та аналізу документів згруповано у напрямку трьох силових векторів: *вправність, ініціативність, комунікативність.*

Виявлено: орієнтація па 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 фіксацією па 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 па 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 щодо 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 і його вимоги до особистості*, відповідно до галузі орієнтуватись у специфіці умов розвитку управлінської кар'єри у різних галузях вироб-

133

ництва, культури, охорони здоров'я, освіти, політики тощо. Необхідною є *обізнаність у питаннях вікового та професійного розвитку особистості, генези суб'єктного потенціалу майбутнього професіонала.*

Організаційним **психологам** потрібно вміти також здійснювати *діагностичну та розвивально-корекційну роботу* одночасно з урахуванням вимог управлінської діяльності, соціальної важливості її результату та інтересів особистості, яка шукає своє покликання і шляхи оптимальної самореалізації у професії й 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. Соловьевой.* — 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 Э.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. *Карамушка Л.М.* Психологія управління закладами **середньої** освіти: Монографія. — К.: Ніка-Центр, 2000. — 332 с.

11. *Климов Е.А.* Психология профессионального самоопределения. — **Ростов** п/Д.: Изд-во «Феникс», 1996. — 512 с.

12. *Коломінський Н.Л.* Психологія менеджменту в освіті (**соціально-психологічний** аспект): Автореф. дис. доктора 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.: Лепиздат, 1986. — 160 с.

15. *Кузьмин Е. С, Волков И.П., Емельянов Ю.Н.* Руководитель и **коллектив.** — Л.: Лепиздат, 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.

134

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: акмеологи-ческий поход // Сучасна психологія у ціннісному вимірі: Матеріали III Кос-тюківських читань. - К., 1994. - Т. 1. - С 210-211.

23. Основы психолого-управлінського консультирования: Навч. посіб. / За наук, ред. *Л.М. Каранушки.* - 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.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: МОДЭК, 1996. — 256 с.
28. Практическая психодиагностика / Сост. *Д.Я. Райгородский.* — Самара: ИД «БАХРАХ», 2000. - 672 с.
29. *Пряжников Н.С.* Профессиональное и личностное самоопределение. — М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: МОДЭК, 1996. — 256 с.
30. Психогимнастика в тренинге / Под ред. *Н.Ю. Хряцовой.* — СПб.: Ювсп-та, 1999. - 256 с.
31. *Репецкий Ю.А.* Эмпирическое обоснование базового положения рефлексивно-смысловой концепции личностного самоопределения // Психологія на перетині тисячоліть: 36. 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.: Знание, 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 Ле-нингр. ун-та, 1986. - С.120 - 128.
36. *Семенов И.Н.* Рефлексивно-психологические основы профессионально-педагогической подготовки менеджеров быстроразвивающихся организаций // Персонал. - 2000. - № 1 (55). - Приложение № 3 (8). - С. 14-16.
37. *Семенова 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.
- 135
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.: Стшгос, 1997. — 585 с
42. *Фонарев А.Р.* Формы становления личности в процессе ее 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. *Шмелев А.Г., Соловейчик А.С., Гребенюк Г.А., Лепеха 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. дне. 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 компонента 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 менеджерами управлінських рішень в організації;
- основні моделі та етапи прийняття управлінських рішень в організації;
- аналіз реального стану прийняття менеджерами організації управлінських рішень.

Ефективність управління будь-якою організацією в сучасних умовах значною мірою визначається процесами **прийняття** менеджером **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; і нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління.

137

У психологічній літературі трапляються різноманітні трактування терміна «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 відбуватись послідовність дій [18]; як **вибір альтернатив**, пошук відповідей на низку запитань [1.9]; як **формування послідовності дій** для досягнення 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**, їх можна поділити на **індивідуальні та колегіальні**.

Вибір **того чи іншого** виду рішення визначається характером існуючої проблеми. При цьому суттєвою є точка зору *П. Скотта*, який зауважує, що процес управлінського вибору не є однозначним, він не включає в себе механічні компоненти індивідуального і **групового** вибору, він не «зводиться пі до тих, ні до інших, пі /о 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** з /(скільких 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 труднощів, що можуть виникати [9].

Так, /о **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 вирішення;

- забезпечення більшої зважності 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;

138

- потреба в попередній підготовці проекту колегіального рішення та продумуванні процедури його обговорення;

- необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки їх ймовірність 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 типи взаємодії, як:

- колективні обговорення;

- «мозковий штурм»;

- ділові ігри та ін, [9; 21; 23].

Класифікація видів управлінських рішень також можна здійснити згідно зі специфікою управлінських ситуацій, які необхідно розв'язувати керівнику.

Класифікації ситуацій прийняття рішень досить ретельно проаналізовані у роботах деяких авторів [6; 7]. В загальному вигляді все розмаїття управлінських ситуацій можна поділити на два великих класи [1].

Перший клас управлінських ситуацій потребує 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 і швидкого рішення*. Таку ситуацію можна назвати «екстремальною».

Другий клас включає в себе ситуації, які не потребують термінового прийняття рішень, мають не екстремальний характер. Ці ситуації пов'язані головним чином з розробкою відносно довготривалої стратегії життєдіяльності організації. До них належать 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; 261]:

- бути *науково обґрунтованими*, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей юриспруденції, теорії управління, педагогіки, психології; 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 відобразити зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначити 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.

139

На ефективність прийняття управлінських рішень впливає низка психологічних чинників.

Л.М. Карамушка [9] на прикладі аналізу діяльності освітніх організацій виділила дві групи таких чинників:

- об'єктивні (зовнішні) чинники;

- суб'єктивні (внутрішні) чинники.

Об'єктивні (зовнішні) чинники — це чинники, 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 й учасників управлінської взаємодії;
- типом організації;
- характером управлінської ситуації, в якій іноді опиняється керівник;
- рівнем технічного та матеріально-економічного забезпечення певної управлінської структури;
- умовами розв'язання управлінської проблеми;
- ступенем компетентності персоналу;
- особливістю соціально-психологічного клімату в колективі тощо. Суб'єктивні (внутрішні) чинники, які визначають особливості прийняття у

равлінських рішень керівниками організацій, — це чинники, обумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника. Автор пропонує наступну класифікацію суб'єктивних чинників:

- група чинників, пов'язаних зі 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 цих завдань, які керівник ставить перед собою, схильність керівника до ризику його готовність брати на себе відповідальність за наслідки розв'язання 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, ступінь довіри керівника до підлеглих тощо);

- група чинників, пов'язаних із саморегуляцією керівником своєї діяльності та поведінки (особливості самооцінки керівника, самовладання тощо).

Сукупність індивідуально-психологічних характеристик визначає «особистісний профіль прийняття керівником управлінських рішень, тобто характерні для нього способи, прийоми аналізу та вирішення управлінських проблем» [9, 73].

В роботах інших авторів [16; 27] виділено низку інших суб'єктивних чинників, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- невідповідність управлінських рішень психологічним можливостям виконавців;
 - негативне ставлення до підлеглих;
 - розбіжності її розумінні мети управління керівниками різних рівнів компетенції;
 - недооцінка або відсутність бачення керівниками психологічних аспектів роботи ;
- 140
- неадекватна самооцінка керівника або переоцінка керівником своїх можливостей;
 - невміння встановлювати позитивні міжособистісні стосунки тощо.

Також наголошується [17], що у процесі прийняття управлінських рішень слід враховувати різну реакцію людей 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 їх прийняття, які відображають певні підходи до структури та етапів. Сьогодні відомі деякі моделі прийняття менеджерами організацій управлінських рішень:

- «раціональна» модель А. Кюхбергера, в якій розглядаються власне 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 «прийняті рішення спонтанно розв'язуються на користь однієї із запропонованих альтернатив» [13, 92];

- «кластерна модель» Ліпшица і Страусса, яка базується на «концепції, що моделює процеси прийняття рішень в невизначених ситуаціях» [13, 95].

Автори спробували 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 ліворуч представлено чинники, пов'язані зі структурою, метою діяльності організації та її персоналом. Праворуч знаходяться психологічні чинники, пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками менеджера, які є суттєвими на кожному етапі прийняття рішення. Ця модель дозволяє доволі «рельєфно» уявити вплив психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень.

Проаналізуємо детальніше дану модель прийняття управлінського рішення в організації. Як ми вже зазначали, 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 й основну мету організації; можливі зміни в організації; очікуваний вигравш за кожним або Декількома вказаними напрямками;

в) *враховує такі суб'єктивні чинники*: наскільки він орієнтований па успіх, па справу або па 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 потрібно вчинити так, а не інакше?

141

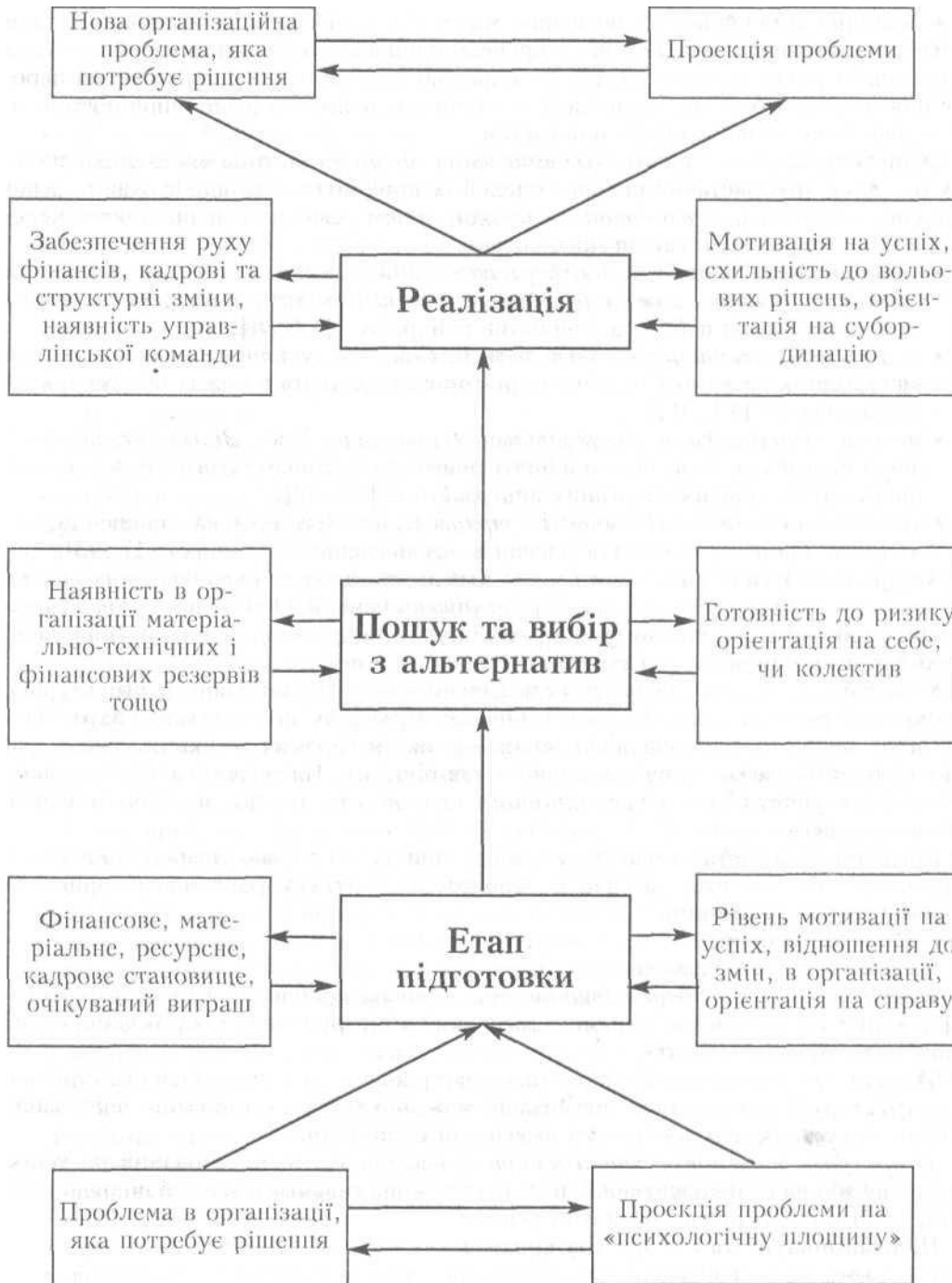


Рис. 3.1. «Дерево» прийняття управлінського рішення

142

б) *аналізує в організації*: цілі та задачі організації; наявність в організації матеріально-технічних і фінансових резервів; можливості знайти їх «па 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 па себе, на власний 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 команди однодумців стосовно майбутніх передбачуваних змін; 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 па успіх; комунікативні здібності.

Таким чином, па кожному етапі прийняття рішення керівник перебуває, під впливом зазначених суб'єктивних чинників. їх аналіз та врахування дозволить зі значною мірою ймовірності зробити висновки про результат прийняття рішення па кожному етапі та в цілому.

Для аналізу реального стану прийняття менеджерами організацій управлінських рішень, зокрема впливу па даний процес *низки суб'єктивних факторів*, пов'язаних зі здатністю керівників до ризику та особливостями мотивації їх діяльності, було проведено спеціальне дослідження, в якому взяли участь понад 100 керівників освітніх організацій. Дослідження проводилося за методиками «Діагностики ступеня готовності до ризику Шуберта», «Діагностики особистості па мотивацію до успіху Т. Елерса», «Діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса» (детальніше методики розглянуті нижче).

На основі аналізу результатів дослідження 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 після цього віку зменшується і збільшується кількість керівників з низькою готовністю ризикувати.

2. У чоловіків-керівників виявляються високий відсоток сильної і дуже сильної мотивації до успіху (47,3 % і 31,5 % відповідно), а в жінок-керівників різні рівні мотивації до успіху представлені рівномірно.

3. Домінуючими величинами мотивації до уникнення невдач для чоловіків до 45 років є високий рівень, а для жінок — середній. Для старшого покоління керівників характерне зростання рівня дуже високої мотивації до уникнення невдач.

4. Для чоловіків-керівників притаманні два тини спрямованості: орієнтація на справу (22,2 %) й орієнтація па себе (38,8 %). Таке співвідношення спостерігається для обох вікових груп — до 45 і понад 45 років. Водночас серед жінок-керівників спостерігаються чотири типи спрямованості (орієнтація на справу, орієнтація на міжособистісні контакти, орієнтація па себе, орієнтація па офіційну субординацію).

Таким чином, під час дослідження виявлено низку суб'єктивних психологічних чинників, які потенційно можуть вилити па процес прийняття управлінських рішень керівником освітніх організацій. Особливості діагностики та психологічних умов врахування цих та інших психологічних чинників будуть розглянуті у наступних підрозділах.

143

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом органічній, підприємствами

3.2. Методи діагностики особливостей прийняття управлінських рішень С організації (діагностичний компонент технології)

До основних меіодик, які можна використати для дослідження особливостей прийняття менеджерами управлінських рішень в організації, можна віднести такі:

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» допомагає дослідити взаємостосунки менеджера і персоналу **організації**", а також оцінити функціональні компоненти управлінської діяльності, у тому числі вміння менеджером приймати рішення; **особистіші** 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 проєктів;

— *адаптаційні* рішення включають розпізнавання і фокусування проблеми, систематизоване її рішення і аналіз ризиків, часто включають створення робочих груп;

— *інноваційні* підходи передбачають творче управління, стратегічне планування і системне вирішення па 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 змогу вивчити деякі складові мотиваційного компонента 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.: Мілепіум, 2003. — С. 221-229.)

144

5 — занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями;

4 — намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді надто захоплюється нововведеннями;

3 — іноді може підтримати корисний почин, хоча не дуже захоплюється різними нововведеннями і реорганізаціями;

2 — скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, намагається триматися від них подаль;

1 — надзвичайно консервативний, великий супротивник будь-яких нововведень. **Ознака 2**

6 — чудово вміє планувати роботу, домагається 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 нереальні;

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 належним 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 впоратися з організаційними питаннями, до такої роботи зовсім не придатний. **Ознака 4**

6 — постійно перевищує свої повноваження, права і владу, ніби вони нічим не обмежені;

5 — часто перевищує свої повноваження, права і владу;

4 — повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо зловживаючи ними;

3 — ніколи не перевищує своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовує їх неповною мірою;

2 — недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, 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 й назвати його занадто повільним не можна;

3 — нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення;

2 — нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися па чомусь визначеному;

1 — вкрай нерішучий, довго вагається перед вирішенням найдріб'язковішого питання.

145

Ознака 6

6 — приймає завжди продумані, винятково кваліфіковані управлінські рішення, які можуть слугувати прикладом із 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 глибе»

обгрунтовані;

2 — іноді приймає некваліфіковані, необгрунтовані управлінські рішення, це завдає певної шкоди справі;

1 — не вміє приймати грамотних управлінських рішень і не намагається цим 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 її зважати на окремі моменти;

2 — не вміє здійснювати своєчасний контроль за перебігом справ;

1 — ділком не здатний здійснити будь-який контроль за справами. **Ознака 8**

6 — вкрай вимогливий до інших, вимогливий до дріб'язкових моментів, постійно прискіпується, працювати поруч з ним надзвичайно складно і неприємно;

5 — доволі вимогливий до інших, часто прискіпливий, працювати поруч з ним іноді складно і не дуже приємно;

4 — вимогливий до інших, як правило, цілком обгрунтовано, працювати з ним складно, але можливо;

3 — вимогливий до інших, але не прискіпується до дрібниць, можливо, йому варто було б виявляти більше суворості;

2 — не особливо вимогливий до інших, часто заплющує очі на чужі провини

1 — зовсім не вимогливий до інших, нездатний навіть у разі необхідності закрити 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 школи 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;

146

3 — не завжди об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності;

2 — необ'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 існуючі 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 певною мірою перешкоджає цьому. **Ознака 12**

6 — всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їхніми успіхами;

5 — сприяє службовому зростанню підлеглих;

4 — виявляє певну зацікавленість у службовому зростанні 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 ними спільну мову;

4 — хоча й не завжди, але здатний привабити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

3 — іноді не здатний привабити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

2 — не вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;

1 — постійно налаштовує людей проти себе, неспроможний знайти з ними спільну мову. Для роботи з людьми зовсім непридатний. **Ознака 14**

6 — надто 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 недооцінює свої можливості, невпевнений 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;

147

5 — доволі впертий, неохоче змінює власну думку, навіть якщо вона очевидно 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 вчі-іпки, легше візьме провину 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 визнає своєї провини і всіляко намагається перекласти її на інших. **Ознака 18**

6 — може миттєво зрозуміти суть питання, плутаючись у дрібницях;

5 — здатний швидко зрозуміти суть питання і виділити головне;

4 — здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити головне;

3 — не завжди здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити головне;

2 — часто під час розгляду того чи іншого питання не здатний виділити головне, плутається у дрібницях;

1 — не вміє вирізняти головне, постійно плутається у дрібницях. **Ознака 19**

6 — завжди охоче падає допомогу товаришам по роботі, не шкодуючи для цього ні свого часу, ні сил;

5 — охоче надає допомогу товаришам по роботі;

4 — не відмовляє у 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 з оточуючими;
2 — неввічливий і некоректний з оточуючими;
1 — іноді дозволяє собі грубість і нетактовність стосовно інших людей, неспроможних 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 достатньої поваги й авторитету; 1 — зовсім не має поваги й авторитету у колективі.

148

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 прагнення 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 підсумовується 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 вирішення проблеми»

{Петрова Н.П. Тренінг для победителя. Самоменеджмент епохи Інтернет. — СПб.: Речь, 2002. - С. 53-54.}

Інструкція для учасників дослідження. Оцініть за шкалою «заввичай», «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 чітко визначаю мету роботи кожного члена групи, якщо робота виконується 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 кожен відповідь «заввичай», 1 — за відповідь «час від часу» і 0 — за відповідь «рідко» і порахуйте 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 свідчить про те, що *ви здатні на інноваційні рішення.*

Хоч би скільки балів у вас не вийшло, поверніться зараз до списку і виберіть ті твердження, з якими виникло найбільше проблем. Прийміть рішення змінитися і не гайте часу.

149

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 запропонована 41 обставина, на кожен з яких дайте відповідь <<ТАК>> чи <<НІ>>.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	ТАК	НІ
1	Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час		
2	Я легко роздратовуюсь, коли відчуваю, що не можу на всі 100 % виконати завдання		
3	Коли працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту		
4	Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх		
5	Коли в мене два дні поспіль нема справи, я втрачаю спокій		
6	В деякі дні мої успіхи нижче за середній показник		
7	До себе я суворіший, ніж стосовно інших людей		
8	Я більш доброзичливий, ніж інші		
9	Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху		
10	У 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 приваблює інша робота, ніж та, де 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, стійкими		
17	У мене легко викликати честолюбство		
18	Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно		
19	Під час роботи я не розраховую на допомогу інших		
20	Іноді я відкладаю те, що мав 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 честолюбний, ніж багато інших		
25	Наприкінці 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		

150

28	Коли в мене немає справ, я ніяковію		
29	Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим		
30	Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якнайкраще		
31	Мої друзі іноді вважають мене ледачим		
32	Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег		
33	Безглуздо протидіяти волі керівника		
34	Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати		
35	Коли щось не вдається, я нетерплячий		
36	Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення		
37	Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж в інших		
38	Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця		
39	Я заздрю людям, які не завантажені роботою		
40	Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад		
41	Коли я певен, що стою на вірному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі		

«Ключ»

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді «ТАК» па 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» па питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді па питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Порахуйте суму набраних балів.

Інтерпретація результатів:

Від 1 до 10 балів — *низький рівень мотивації 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.*

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику.

Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і па сподівання па успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій. 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 в незручні ситуації, ніж ті люди, 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 перешкодою мотиву до успіху — досягнення мети.

151

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 перелік сліп з 30 рядків по три слова в кожному. В кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найбільш точно вас характеризує, і відмітьте 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	Холоднокровний	Нерішучий	Молодецький
8	Стрімкий	Легковажний	Боязкий
9	Невдумливий	Манірний	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Сумлінний	Чуйний
11	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12	Боязкий	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

152

«Ключ»

Ви одержуєте по одному балу за вибірки, наведені в «ключі» (перша цифра перед похилою лінією означає номер рядка, друга цифра після похилої лінії — номер стовпчика, із якому знаходиться потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку і в другому стовпчику — «пильний»). Інші вибірки 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 вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

Від 2 до 10 балів — *низький рівень мотивації 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.*

Дослідження показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в подібні неприємності, ніж ті, хто має 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. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ступеня потенційного ризику;
- переважаючої мотивації;
- досвіду невдач па роботі.

Посилують установку па захисну поведінку дві обставини:

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить 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 запитують.

При відповіді па кожне з 25 питань поставте відповідний бал за такою схемою.

«2» бали — повністю згоден, «ТАК».

«1» бал — більше «ТАК», ніж «НІ».

«0» балів — пі «ТАК», ні «НІ», щось середнє.

«-!» бал — більше «НІ», ніж «ТАК».

«-2» бала — повністю незгоден, «НІ».

153

Бланк для відповідей

з/п	Питання	2	1	0	-1	.
1	Чи перевищили б ви встановлену швидкість, щоб якнайшвидше надати необхідну медичну допомогу вожкохворій людині?					
2	Чи погодилися б ви заради гарного заробітку брати участь у небезпечній і тривалій експедиції?					
3	Чи стали б ви на шляху небезпечного злочинця, що втікає?					
4	Чи могли б ви їхати на підніжці товарного вагона з швидкості понад 100 км/год?					
5	Чи можете ви наступного дня після безсонної ночі нормально працювати?					
6	Чи стали б ви першим переходити дуже холодну річку?					
7	Чи позичили б ви другові велику суму грошей, будучи зовсім упевненим, що він зможе повернути ці гроші?					
8	Чи ввійшли б ви разом з приборкувачем в клітку з левами його запевнення, що це безпечно?					

9	Чи могли б ви під керівництвом ззовні залізити на вис фабричну трубу?					
10	Чи могли б ви без тренування керувати парусним човном?					
11	Чи ризикнули б ви схопити за вуздечку коня, який біж навскач?					
12	Чи могли б ви після 10 келихів пива їхати на велосипеді?					
13	Чи могли б ви здійснити стрибок з парашутом?					
14	Чи могли б ви за необхідності проїхати без квитка від Таллі до Москви?					
15	Чи могли б ви поїхати в автотурне, якби за кермом сидів незнайомий, котрий нещодавно потрапив у складну дорожн транспортну пригоду?					
16	Чи могли б ви з 10-метрової висоти стрибнути на т пожежної команди?					
17	Чи могли б ви погодитись на небезпечну для життя операц щоб позбутися зтяжної хвороби з постільним режимом?					
18	Чи могли б ви зістрибнути з підніжки товарного вагона, рухається зі швидкістю 50 км/год?					
19	Чи могли б ви, як виняток, разом з 7-ма іншими люди піднятися на ліфті, розрахованому тільки на шість чоловік?					
20	Чи могли б ви за велику грошову винагороду перейти зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?					
21	Чи взялися б ви за небезпечну для життя роботу, якби за добре платили?					
22	Чи могли б ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?					
23	Чи могли б ви за вказівкою начальника взятися високовольтний дріт, якби той запевнив, що д знеструмлений?					
24	Чи могли б ви після деяких попередніх пояснень управл гелікоптером?					
25	Чи могли б ви, маючи квитки, але без грошей і продук доїхати з Москви до Хабаровська?					

154

«Ключ»

Порахуйте суму набраних вами балів відповідно до інструкції.

Загальна оцінка тесту дається за безперервного шкалою 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 знижується;
- у більш досвідчених робітників готовність до ризику нижча, ніж у недосвідчених;
- у жінок готовність до ризику реалізується за більш чітко визначених умов, ніж у чоловіків;
- у військових командирів і керівників підприємств готовність до ризику вища, ніж у студентів;
- зі зростанням відчуження особистості в ситуації внутрішнього конфлікту збільшується готовність до ризику;

- в умовах групи готовність до ризику проявляється сильніше, ніж до дій поодиноці, 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 заняття досягнення таких позитивних результатів [21]:

— учасники одержують і засвоюють велику кількість інформації на конкретних прикладах, що сприяє опануванню 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 завищеною, вона стає більш адекватною;

155

— накопичений в процесі гри досвід дає можливість правильніше оцінювати можливі реальні ситуації;

— у процесі гри реалізується системний підхід до вирішення поставленої проблеми, оскільки можна прослідкувати перебіг самого вирішення від початку до кінця в умовах «стислого часу».

Запропоновані ігри мають розвиваючий, навчальний та ігровий характер спрямовані на розвиток навичок індивідуального і колективного прийняття рішень із умов конструктивної взаємодії та співпраці.

Ділова гра і. «Алгоритм розв'язання управлінських проблем»

{Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 263-267.)

Мета: розробка алгоритму розв'язання управлінських завдань, набуття практичних навичок колективного прийняття рішень.

Завдання перебудови мислення керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який би забезпечував «блокування» особливостей мислення, що заважають вирішенню сучасних проблем, і сприяв би прискоренню мислення керівників.

Створення свого роду алгоритму розв'язання управлінських проблем (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, який полегшить знайти вирішення проблем в організаційно-управлінській діяльності.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обгрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, зрозуміти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Вихідна інформація для учасників гри. На бланку учасника гри в стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 і до № 18. При груповій роботі ту саму позначку проставте в стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте і заповніть стовпчики 6—8.

Бланк учасника гри

№ з/п	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	Побудова проблеми							
2	Документальне оформлення задач							
3	Визначення можливості розв'язання проблеми							
4	Визначення фактичного стану системи від бажаного							

156

5	Оцінка ступеня повноти 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 з розробки АРУП, висловлює власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем. Кожна команда, що бере участь у грі, шляхом взаємних консультацій складає загальну думку з розробки АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) докладає і відстоює думку своєї команди.

Правила і процедура гри

- 3 18 дій, позначених в бланку учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, а відтак необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.

- Спочатку кожний гравець ухвалює рішення самостійно без будь-яких консультацій з рештою гравців. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Закінчення роботи гравці виражають піднятою рукою.

- Потім всі гравці поділяються на команди по 5-7 чоловік, залежно від загальної кількості учасників гри, і у вільному обміні думками виробляють спільну

157

колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмішок; ся. Рішення завдання виражаються підняттям руки.

- Представник команди інформує про групове рішення і має право захищ; його логічними доводами.

- Керівник гри фіксує час ухвалення індивідуальних і групових рішень. **Модель гри**

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздають бланк учасника гри. Усно надаються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно в 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 щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та порівнює її з результатами.

Критерії оцінки:

- час рішення завдання;
- правильність розв'язання завдання — сумарна помилка у вирішенні 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 одиниці (не враховуючи знака).

158

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний 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, порівнюючи результати двох учасників гри, отримаємо, що перший витратив 15 хв і допустив сумарну помилку в 18 балів, а другий витратив 10 хв і допустив сумарну помилку в 22 бали. За основу розрахунку приймаємо 10 хв.

Тоді перший гравець набрав $18 + (15 - 10) \cdot 3 = 33$ бали, а другий — 22 бали. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правили 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 гра є універсальною:

- *дослідницькою* (дозволяє вирішувати нові проблеми);
- *навчальною* (покликана навчати керівників і фахівців ефективним методам роботи);
- *розвиваючою* (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування).

Під час проведення мозкової атаки збігаються 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 «притітнити» **інші** ідеї, а відтак дезорганізувати гру. Тому головне завдання керівника заняття полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей в будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводиться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді. **Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри**

У 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.

159

Блок-схема гри «Мозкова атака»:

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у 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 потребує високого інтелектуального напруження, керівник мусить створити достатньо *комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.*

Перш за все необхідно створити *комфортніші 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* за допомогою різних прийомів:

- розповісти жарт, анекдот;
- провести комплекс вправ для працівників розумової праці (5~8 хв);
- провести комплекс дихальних вправ, використавши елементи хатха-йоги;
- провести мікроссапс аутогеїного тренування із заключною фазою на мобілізацію.

Крім того, 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 потребують спеціальних знань та мають ігровий характер. У процесі розв'язання квазі-задач збуджується уява, знімаються інтелектуальні «затиски».

На заключному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому *емоційному контакті з групою* і розпочати постановку проблеми.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як активізувати роботу тих учасників, що навчаються?», «Підвищення ККД розумової праці», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

160

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. У постановку проблеми входить декілька елементів. 1. *Аналіз ситуації.*

- а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та 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 основного питання;

в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

4. *Кваліфікація проблеми, тобто приналежність 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 з допомогою із зовні) і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення наданому 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 виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;

ж) *за ступенем проблемності* — *науково-практична* (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення фахівців-учених) і *практична* (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

В результаті проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему і назрівають шляхи її вирішення.

Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо загострює ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна уявити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис такої ситуації:

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував вам за добу падати вирішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна вирішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація. Він запропонував вам піти додому і повернутися зі звітом через 24 години».

Отже, які зовнішні і внутрішні умови стимулювання вирішення 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, тому що його головне завдання — забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати в собі організатора і творця. Разом з високою власною творчою активністю він має доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

п^г

161

Ведучий керує всім **перебігом** гри, а саме: **навчає** учасників правил **мозкової** атаки; формує проблему; створює **групу управління**; забезпечує діяльність **ігрових** груп; дає **висновок** про ключові ідеї; **підбиває** підсумки **гри**.

Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу па його вивчення.

Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, **аналітиків**, які **вирішують** при цьому 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.);
- підбиває 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** більше нових, **оригінальних** ідей, використовувати незвичайні аналогії. Вони мають бути оптимістичними з розвиненим художнім мисленням. У групу має входити не **менш ніж 6 чоловік**. Верхня межа — 30—40 осіб, і всіх керівник має добре бачити.

Усередині **групи** генераторів нема функціонального **розподілу**. Можливе 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.і. Таким чином, **головне** в аналітиці — розвинене логічне мислення. В цій групі можуть перебувати 5—15 чоловік.

Технологія проведення гри «Мозкова атака»

Підбір груп генераторів і аналітиків.

Існують різні способи добору груп генераторів і аналітиків, які можна розподілити на три основні:

- а) такі, що не вимагають вивчення «портрета» учасника (**випадкові**);
- б) па 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 групу генераторів можуть потрапити творчо неактивні люди, що гальмують етап генерації ідей.

Другий спосіб, заснований па виявленні прихованих бажань, також простий. Проте, якщо самооцінка у більшості учасників ділової **гри** неадекватна, ефективність даного способу наближена до першого.

Третій спосіб, заснований па даних психологічного тестування, більш **трудомісткий**, але значно

об'єктивний.

Психологи групи управління можуть використовувати при цьому різні тести (проектні, аналіз рішення учбових квазі-задач і т.і.)

Потім формується список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків та береться за етап генерації ідей.

Проведення етапу генерації ідей

Даний етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магніто-

162

фон, заступник **ведучого** виходить до дошки, аби записувати в протокол 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 перті 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 ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації — не **менше** 15—20 хвилин. **Якщо він** не «видихається», можливий перехід до *контрадикції* — учасники продовжують висувати ідеї, але па **вислови** з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже вказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

Проведення етапів синтезу і критики ідей

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «систем-ників» (синтетиків) класифікує, оцінює й **узагальнює вказані** ідеї, відзначає най-перспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа **критиків**. Її мета: «розгромити» з різних позицій **запропоновані** ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували.

Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх за позиціями 1—3 можна описати таким чином:

Ідея чітка — Ні —>~ 2 (для **подальшого** аналізу);

Так



Має наукову практичну основу — Ні —> 2 (для подальшого аналізу);

Так



Містить новизну — Ні —>- 3 (відома ідея);

— Так —> 1 (нова ідея, **що** потенційно реалізується)

Керівник контролює дані стану, 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 й ухвалює остаточне рішення. При цьому за необхідності здійснюється ескізне **конструктивне** опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

І нарешті проводиться аналіз гри, **оцінюються** дії команд та окремих учасників **гри**. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу — 10—30 хв.

Наприкінці гри керівник може якимось чином заохочувати кращих гравців.

163

Ділова гра 3. «Прийняття групових рішень»

(Практикум по психології 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, представлені до рішення в групі. Ознайомлення з процедурою збору індивідуальних пропозицій і вироблення кооперативного рішення.

Оснащення: для проведення заняття необхідна аудиторна дошка і крейда або аркуші формату № 24 і кольорові фломастери.

Порядок роботи. Процедура ухвалення рішення включає низку станів, па 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. Перевірити обране рішення.
7. Реалізувати обране рішення.
8. Проаналізувати — чи розв'язана проблема? Завдання щодо прийняття рішення структурується за:
 - а) *ситуацією*, в якій виникла проблема;
 - б) *метою*, яку необхідно досягти;
 - в) *засобами*, якими розпоряджаються особи, що приймають рішення. Чотири аркуші паперу або чотири частини дошки мають такі заголовки: *ситуація, мета, засоби і пропозиції*.

Учасники заняття розпочинають аналізувати ситуацію, в якій виникла проблема. При цьому відбувається збір інформації від усіх учасників заняття і будь-хто з них веде *записи* під заголовком *ситуація*.

Після отримання повного опису ситуації учасники заняття беруться до заповнення розділу *мета*, в якому формулюються одна або дві (не більше) мети.

Після розділу *мета* учасники заповнюють розділ *засоби*, в якому перелічують усі наявні засоби досягнення мети.

Рішення про занесення у вищезгадані розділи тих чи інших пропозицій учасників приймаються на підставі правила консенсусу, тобто члени групи принаймні не заперечують інформації про ситуацію, мету і засоби. Якщо для уточнення інформації потрібен додатковий час, то він має бути виділений.

Розділ *пропозиції* заповнюється 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 має повністю відпрацювати інформацію і згенерувати певний об'єм пропозицій, який підлягає подальшій обробці.

В результаті відбору внесених пропозицій 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 чи іншу пропозицію. Необхідно фіксувати всі випадки ігнорування висловленої думки або відмови учасника групи захищати свою думку.

164

Обробка й інтерпретація результатів

По **закінченню** заняття проводиться обговорення викопаної роботи. Члени групи розповідають про те, що допомагало їм в роботі і що заважало, або не сприяло їх роботі з ухвалення 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 пізньої осені або на початку зими. Визначте проблему, особливості ситуації, наявні засоби і сформулюйте набір пропозицій для її вирішення».

Навчально-рольова гра 4. «Послідовність дій при вирішенні проблем»

(Бурнард Ф. Тренінг і навчальні іспусультивования — СПб.: Питер, 2002. ■ С. 167-169.)

Час виконання: від 45 хв до години.

Мета: дослідження послідовності дій при вирішенні проблем.

Кількість учасників: від 5 до 25 осіб.

Умови проведення: приміщення, достатньо просторе для того, щоб всі учасники могли знаходитися в спільному колі, а в разі потреби поділитися на пари і працювати, не заважаючи один одному. Необхідно приготувати великі аркуші паперу і маркери або допису з крейдою для запису коментарів членів групи під час обговорення. Аркуші паперу з подібними коментарями можна прикріпити до стіни і використати як нотатки або залишити на стіні до завершення роботи майстер-класу. Ці «нотатки» відобразатимуть взаємозв'язок занять, що проводяться, і демонструватимуть прогрес у навчанні.

Керівник заняття може написати основні теоретичні моменти на спеціальному прозорому папері, і тоді знадобиться проектор та екран. Всі друкарські матеріали до вправи мають бути підготовлені наперед і в достатній кількості. Списки літератури можна роздати наприкінці вправи, за об'ємом вони не повинні перевищувати сторінки. Намагайтесь зробити так, щоб усі члени групи взяли участь в подальшому обговоренні даної вправи, а також переконайтесь в тому, аби в кожного була можливість висловитися.

Методика: тренер після виконання попередньої вправи ініціює обговорення, під час якого члени групи відповідають на запитання «Як ми допомагаємо клієнтам вирішувати проблеми?», і просить учасників визначити конкретний *спосіб* вирішення проблем. Тренер може запропонувати техніку поетапного розв'язання проблем, тобто певну послідовність дій консультанта і клієнта. Якщо учасникам не вдається самостійно розробити послідовність дій для вирішення проблем, то пропонується доданий до даної вправи алгоритм. Потім проводиться загальногрупове обговорення доводів «за і проти» використання подібної послідовності дій в ситуаціях повсякденного консультування.

Оцінювання: »сі учасники по черзі говорять про те, чому вони навчилися, виконуючи цю вправу, і що вони візьмуть 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 обговорення того, що виникло в процесі виконання вправи.

165

Послідовність дій при вирішенні проблеми

<i>I етап</i>	<i>Прояснення проблеми.</i> Консультант і клієнт обговорюють проблему до того, доки її суть не стане зрозумілою 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 обмірковують нові рішення

Навчально-рольова гра 5. «Базові технології прийняття рішень»

{Петрова Н.П. Тренінг для победителя. Самоменеджмент епохи Інтернет. — СПб.: Речь, 2002. - С. 55~56.)

Ефективне рішення найбільш впливає на ключові цілі, завдяки якому будуть одержані вищі результати, ніж були заплановані. З-поміж питань, на які доводиться відповідати під час прийняття подібних рішень, можна назвати такі:

Яким буде результат?

Яка основна мета?

Які інші варіанти можна використовувати?

Що може бути не так?

Які є перешкоди, з якими можна зіткнутися?

Яка вірогідність ворожої реакції зацікавлених осіб?

Чому деякі дії вчиняються так, а не інакше?

Чому не припинити 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 поліпшення. *Проблеми, з якими ви можете зіткнутися, можуть бути такого змісту.*

- дуже багато або недостатньо інформації;
- нема перспективного планування часу;
- не виходить вимислити 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 й ідеї;
- зосереджуєте свої зусилля на досягненні бажаних результатів;
- об'єктивно обираєте краще рішення.

166

Мозкова атака — один з кращих методів, коли справи застопорилися.

Мозкова атака наодинці полягає в тому, що ви записали ідею, знайшли 5-Ю 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 за сформованими критеріями.

Якщо ви здійснюєте *мозкову атаку в колективі*, ліпше оберіть реєстратора ідей, який записуватиме весь процес, потім опишіть проблему і висуньте ідеї, не критикуючи їх. Потім оберіть 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 вирішення проблем;
- ухвалювати рішення своєчасно;
- не витрачати нерви на дріб'язкові проблеми, нібито це великі труднощі;
- навчитися в момент кризи реагувати спокійно і швидко.

Якщо бодай щось трапилося, визначте ступінь **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. Созданис команди. Психологическис **игры** и упражнепия / Пер. с исм. -М: Генезис, 2002. - С. 356.)

В цьому завданні учасники повинні певним чином розташувати п'ять монет стосовно одна одної, щоб це відповідало умовам завдання. Складність полягає в тому, що учасники спочатку намагаються розв'язати задачу тільки па одній площині — таке рішення спадає їм па думку, оскільки ви самі розкладаєте перед ними монети па стіл і вони не замислюються над тим, що можна використовувати не тільки площину столу. Тому, щоб дійти рішення, гравці мусять змінити своє двомірне мислення (довжина і ширина) на тривимірне (додавши до них висоту). Принаймні дві монети потрібно поставити ребром для виконання умови: кожна з п'яти монет повинна торкатися інших чотирьох. Це дуже дотепне **рішення**, і рано чи пізно гравці все одно до нього дійдуть.

Хід гри

1. Учасники розділяються 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 крайкою з іншими чотирма. У команд є 10 хвилин, щоб віднайти рішення.
4. **Якщо** одна з команд вирішила задачу швидко, тоді запропонуйте їй наступне завдання: з шести сірників збудувати три рівносторонні трикутники. (Цю задачу можна вирішити, якщо знову ж мислити тривимірно. Рішення: побудувати піраміду з рівностороннім трикутником в основі.)
5. Через 15 хвилин всі команди демонструють рішення й описують перебіг своїх дій.

Гра 7. «Правило для переможця»

{Фопель К. Создапие команди. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. - М.: Генезис, 2002. - С. 359.)

У цій вправі учасникам доведеться добряче поміркувати. Завдання складніше, ніж здається. Суть у тому, що під час гри з'являється правило, з яким можна

167

впевнено виграти. Щоб знайти рішення, учасники повинні розпочати справу з кіпця і проаналізувати завершальну фазу гри.

Матеріали

Для кожної пари учасників знадобиться 15 монет або сірників чи кнопок.

1. Учасники розділяються на пари і сідають за один стіл.
2. П'ятнадцять об'єктів розкладаються перед ними в ряд.
3. Правила гри прості: партнери по черзі роблять хід за ходом. Кожний з них у свій хід може прибрати одну, дві або три монети з ряду. Мста полягає в тому, щоб не взяти останню монету. Програє той, хто був змушений це зробити.
4. Пари грають декілька станів і намагаються обчислити «формулу перемога» — таку стратегію, за якою виграш стовідсотково забезпечений. Що потрібно зробити, щоб виграти?
5. У пар є 10 хвилин, щоб відповісти на це запитання.
6. Наприкінці гри учасники розповідають іншим про всі знайдені рішення. (Відповідь: виграє той, хто бере десятку монету.)

Впровадження наведеної вище технології в деяких організаціях свідчить про доцільність її використання для забезпечення підготовки менеджерів до ефективного прийняття управлінських рішень.

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. Унта. 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. *Тригорова 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. *Кара-чушка Л.М.* Психологія управління: Навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003. - 344 с.

10. *Карамугика Л.М., Чеботарьова О.А.* Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень. — К.: Проблеми загальної та педагогічної психології. — К., 2002. — Т. 4. - Ч. 1. - С 90-95.

11. *Карпов А.В.* Процесе принятия решения // Психологический журнал. — 1991. - Т. 12. - № 1 - С. 12-21.

168

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, міжн. 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-Ю.

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, н 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 реализации 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 И.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: (Псу), с англ. — 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 553-573.

25. Психология управления: Курс лекций / Под ред. *Л.К. Аверченко, Г.Л. Зале-сова, М.Ф. Удальцова.* — Новосибирск: Из-во НГАЭиУ, - М.: Ипфра, 1997. — 150 с.

26. Руководитель принимает решение // Советы умелого руководителя / Сост. *И.В. Липиц.* - 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.

169

Розділ 4

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ МЕНЕДЖЕРІВ

4.1. *Зміст і 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 формування професійної етики менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології).*

4.1. *Зміст і структура професійної етики менеджерів (інформаційно-смісловий компонент технології)*

Аналіз **інформаційно-сміслового** компонента технології передбачає детальний розгляд **таких основних питань** щодо формування професійної етики менеджерів:

- *важливість професійної етики менеджерів у діяльності сучасних організацій;*
- *зміст та особливості універсальної і професійної етики;*
- *сутність етичних дилем у професійній діяльності менеджерів;*
- *зміст та структура професійної етики як складової професійної культури менеджерів;*
- *ступінь орієнтації менеджерів на розв'язання етико-психологічних проблем в управлінській діяльності.*

Проаналізуємо послідовно кожне із означених питань.

Стосовно важливості професійної етики менеджерів у діяльності сучасних організацій варто наголосити, що у процесі створення в Україні ринкових інституцій в умовах аморфної пострадянської економіки **вітчизняним** 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 по-

170

веділки 126). 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]. Водночас у зарубіжних джерелах **ці** питання досить активно обговорювалися вже в 30-х роках ХХ ст., відколи американський соціолог *Е. Мейо (1880-1949)* обґрунтував доктрину «людських стосунків» як відповідь па 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 доволі істотною є роль як раціональних, свідомих, так і «нераціональних», підсвідомих **чинників**, глибоких **інстинктів**, прагнень.

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 дисциплін, 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 **професій!**¹⁷ 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 і професійної етики, слід насамперед розкрити сутність поняття «культур».

Культура як сфера духовного життя людини включає в себе^о предметні результати її діяльності, а також індивідуальні особливості, які із **цій** діяльності виявляються: знання, уміння, павички, рівень інтелекту, моральний та 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 складова її

духовної культури, а з іншого — як узагальнення моральних норм, що характеризують відповідність поведінки людини вимогам морального закону й узвичаєним в суспільстві зразкам моральної поведінки. Необхідно підкреслити, що універсальна етика узагальнює норми поведінки, які є обов'язковими для всіх 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 в нього па утриманні знаходиться сім'я.

Необхідно 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 стичне рішення?

Протягом двох десятиліть 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 кожен з них складається з двох стадій (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. А отже, дослідження психологічних умов розвитку моральної свідомості суб'єктів управління має, на думку авторів, стати одним із завдань організаційної психології.

Таблиця 4.1. Рівні моральної свідомості (за Л. Колбергом)

1. Передконвенційний рівень	Стадія 1. «Стадія винагороди і покарання». З неї починає кожна людина. Люди роблять правильні вчинки для того, щоб уникнути покарання. Стадія 2. «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 вступають в «угоди».
2. Конвенційний рівень	Стадія 3. «Стадія суспільного конформізму». Тут люди вчиняють так, як цього від них очікують близькі до них люди або суспільство взагалі. Стадія 4. «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	Стадія 5. «Стадія громадянського договору». На цій стадії кожен усвідомлює, що права й обов'язки базуються на раціональному розрахунку загальної корисності, а саме, на принципі «найбільшого добра для найбільшої кількості людей». Стадія 6. «Стадія універсальних принципів». На цій стадії громадянин вірить в такі універсальні моральні принципи, як справедливість, рівність і гідність кожної людини, а також відчуває особистий обов'язок перед суспільством. (За даними Л. Колберга, цієї стадії досягають не дуже багато людей).

Щодо сутності етичних дилем у професійній діяльності менеджерів 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 пі/1 час професійної діяльності, можна поділити на дві основні групи.

Етичні дилеми першої групи виникають всередині організації і поділяються на дві підгрупи [19].

До *першої підгрупи* відносяться стичні дилеми, що виникають у менеджера в стосунках «по вертикалі». Вона включає два типи стичних дилем:

- а) етичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з його керівником;
- б) стичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії менеджера з працівниками керованого ним підрозділу.

До *другої підгрупи* належать стичні 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) стичні дилеми, що виникають у стосунках між підпорядкованими менеджеру працівниками. У разі виникнення стичної 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) стичні дилеми, які виникають у процесі взаємодії організації з іншими ко-мерційними структурами;
- б) стичні дилеми, що виникають у процесі взаємодії організації з неприбутковими інституціями;
- в) стичні 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 тюрми 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 стичні 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 є питання відповідальності — зобов'язання, необхідності особистості чи організації давати звіт у своїх діях, вчинках тощо і відповідати за їх можливі наслідки. *Моральна відповідальність менеджера* — не 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 загальнопрофесійні 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 повагу конфіденційності іншого партнера [29]. Окрім того, кваліфікований менеджер повинен:

173

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, підприємств

- 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 її компонентів.**

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 неморальна і моральна (за *Л. Кол-бергом*) 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**, створення 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 показана *модель професійної культури менеджера*. Основа цієї моделі має вигляд трикутника, який утворюють одпопорядкові 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 стичних норм у стосунках тощо і може розглядатися як **професійна етика**.

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* (поромовідиовідпе 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 ним етичних норм, правил та уявлень, що регулюють ставлення, поведінку і стосунки ділових партнерів в процесі міжнародної взаємодії. (2, 12].

174

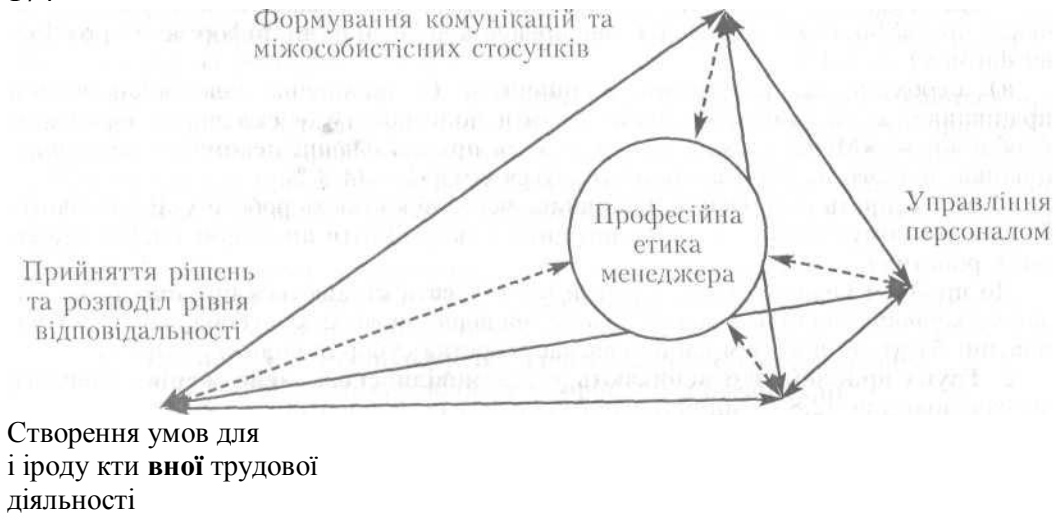


Рис. 4.1. Модель професійної культури менеджера

Слід зазначити, що формування стичного 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 унеможливлене відсутність у них відповідної етико-психологічної підготовки.

З метою вивчення **ступеня орієнтації менеджерів на розв'язання етико-психо-логічних 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 всі названі ними психолого-управлінські проблеми можуть бути об'єднані у три групи [8]:

1. Групу *власне управлінських проблем*.
1. 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 %;

175

б) недотримання працівниками правила про нерозповсюдження службової ін формації («Мають місце випадки поширення конфіденційної інформації про сира ви фірми») — 1,4 %.

в) необхідність звільнення працівників («Звільнення некваліфікованоп працівника, який навряд чи зможе знайти нову роботу, є складною моральною проблемою», «Мене завжди мутить совість при звільненні некомпетентного пра цівника, в якого па утриманні знаходиться сім'я») — 4,3 %.

г) необхідність скорочення працівника через відсутність роботи («Відчуваю се бе у незручному становищі, коли доводиться скорочувати працівника через відсеут ність роботи») — 1,4 %.

До проблем першої групи, з якими респонденти стикаються при вирішенні пи тань з керівниками більш високого рівня, ми віднесли жорстку субординацію («У ви рішенні багатьох проблем часто заважає жорстка субординація») — 1,4 %.

2. Група проблем, що виникають у взаємовідносинах менеджерів виявилась 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 песприйпяття фахового зростання їх товариша») — 1,4 %;

в) відсутність довіри у фінансових справах («Важко працювати, коли нема 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 не зважає па пепрофесіоналізм 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, які мають маленьких дітей») — 2,8 %.

3. Група власне етико-психологічних проблем виявилась 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 викопувати свої зобов'язання, у тому числі стосовно своїх працівників») — 2,8 %;

б) ускладнення через відсутність усталених стичних 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 %;

176

г) Несумлінне ставлення деяких працівників до своїх трудових обов'язків («Важко пояснювати людям, що гроші потрібно заробляти, а не одержувати за те, що «я ходжу па 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 під час психолого-організаційного консультування (розділ 7 першої частини посібника) відбувається у три етапи:

1 етап — усвідомлення проблеми;

2 етап — усвідомлення необхідності звернутися по психологічну допомогу,

3 етап — власне запит.

Таблиця 4.2. Розподіл респондентів за рівнем усвідомлення психолого-управлінських проблем в організації

Рівень усвідомлення проблеми	Кількість відповідей
Назвали психологоуправлінську проблему	52,8 %
Назвали проблему, яка не належить до компетенції психолога	4,8 %
Дали відповідь «важко відповісти»	1,4 %
Не дали відповіді	41,0 %

На жаль, жодного клієнта, який би знаходився 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 %) (табл. 4.2).

На основі проведеного дослідження можна зробити 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 низкою 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, що 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 в 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;

177

- **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 йтиметься у наступних двох підрозділах.

4.2. Методи дослідження 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 низку 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 стичності 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) запланувати програму індивідуального розвитку менеджера щодо формування в нього навичок етичної поведінки в організації.

3. Тест-вправа «Мої взаємовідносини з оточуючими» [110] дозволяє визначати причини виникнення у менеджера стико-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) виявити істотні проблеми та перешкоди, що **виникають** у взаємовідносинах **менеджера** з іншими людьми;
- б) отримати експертну оцінку причин виникнення цих проблем від **близької** людини;
- в) розробити оптимальні шляхи побудови **продуктивних взаємовідносин** з іншими людьми.

178

Використання зазначених методик, повний зміст яких **наводиться** нижче, визначається конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

Методика І. 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 ониту-**вальника**, що застосовувався для вимірювання стичних **ставлень** американських менеджерів [34]. Основна частина опитувальника — це опис шістнадцяти ситуацій, кожна з яких ілюструє ту **чи** іншу етичну дилему, пов'язану з 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 акцентувати увагу на певних типах етичних дилем та варіювати їх зміст, виходячи з призначення конкретної організації і змістовних характеристик організаційної культури [13; 22; 33].

Інструкція для учасників дослідження

1. Уважно прочитайте кожну 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 бланка 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 50 тис. американських доларів па рік, штучно «роздував» рахунок своїх витрат приблизно па 1500 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 350 тис. американських доларів «за консультацію» державному службовцю іншої країни. У **відповідь** цей службовець обіцяв посприяти в одержанні контракту, який мав принести фірмі прибуток у 10 млн. доларів.
6. Президент компанії виявив, що конкурент зробив важливе наукове відкриття, яке може призвести до зменшення прибутку його власної компанії. Тоді він найняв па роботу у свою компанію провідного працівника конкурента, щоб спробувати детальніше дізнатися про відкриття.

179

7. Підрядник, який займається будівництвом шосе, усвідомлює, що на його ринку очікується зниження цін і жорстка конкуренція. В цій ситуації він віднайшов порозуміння з **ІНШИМИ** великими підрядниками, щоб утримати рівень цін та одержати більший прибуток.

8. Президент фірми довідався, що дорогі подарунки на Різдво, надіслані представникам замовників, можуть вплинути па їх позицію. Однак він вирішив продовжити таку політику, оскільки вона була загальноприйнятною 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. Знаючи цю інформацію, 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 давнього друга і водночас компетентного менеджера, відхиливши кандидатуру більш компетентного менеджера, з яким він не мав таких близьких стосунків.

11. Інженер виявив, що в проекті виробу, який 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 її іншому випадку стали б відомі громадськості.

13. Роботодавець отримав заявки на вакантну посаду керівника від двох однаково компетентних претендентів, але найняв на роботу чоловіка, оскільки збагнув, 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.

Обробка й інтерпретація результатів

Середня оцінка прийнятності етичних дилем 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 залежно від інтервалу, у який потрапляє ваша середня оцінка за шістнадцяти ситуацій:

1=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»).

180

Зразок бланк для відповідей
а

Ситуація	Оцінка ситуації							Чи брав участь у подібній ситуації?			Коментарі
								Ні	Так	Спостерега в	
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		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				

Методика 2. Тест «Етика поведінки в організації»

(Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. — М: Дсло, 1995. - С. 151.)

Інструкція для організаторів дослідження

У той час, коли в Україні тільки-но починають впроваджувати етичні кодекси організацій, у провідних країнах більшість і відомих рекомендацій, норм та принципів стику поведінки менеджерів широко розповсюджені і достатньо стандартизовані. Проте на практиці там також часто виникають суперечливі ситуації, поведінку менеджерів у яких буває складно кваліфікувати як «стичну або неетичну», «прийнятну або неприйнятну». Вибір тієї чи іншої поведінки у конкретній ситуації часто обумовлений впливом різпорядкових 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 скла/гається з п'ятнадцяти ситуацій, кожна з яких демонструє той чи інший спосіб поведінки менеджера в організації. Для оцінювання міри етичності своєї поведінки учасники дослідження мають визначити ступінь їх згоди із прикладами поведінки менеджера, наведеними у тесті. Загальна кількість набраних балів підраховується за спеціальною інкалою. Після цього учасники можуть ознайомився з інтерпретацією отриманої ними оцінки щодо етичності їх поведінки в організації. Незважаючи на те, що інтерпретація результатів тесту подана в дещо гумористичному викладі, 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 учасниками дослідження сприяє прийняттю ними етичних рішень у подальшій професійній діяльності.

181

Інструкція для учасників дослідження

1. Уважно прочитайте кожну з наведених нижче ситуацій.

2. Дайте відповіді на запитання і визначте свою систему цінностей у пиджепа-ведених ситуаціях, використовуючи наступний код:

- цілком погоджуюсь — ЦЗ;
- погоджуюсь — 3;
- не погоджуюсь — НЗ;
- абсолютно не погоджуюсь — АНЗ.

3. Підрахуйте результат, користуючись наступною оцінкою відповідей у балах: АНЗ — 0; НЗ — 1; 3 — 2; ЦЗ — 3.

4. Прочитайте інтерпретацію отриманої нами оцінки. Обміркуйте її.

5. Прокоментуйте ситуацію, яка була для вас найскладнішою.

Текст опитувальника

Твердження	ЦЗ	3	НЗ	АНЗ
1. Не треба очікувати, що працівники будуть повідомляти про свої помилки менеджеру				
2. Можливі випадки, коли менеджер мусить 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 особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія				
10. Керівництво має бути зорієнтоване на кінцеву мету, тому мета зазвичай виправдовує засоби				
11. Якщо заради привабливого контракту буде потрібно влаштувати бенкет або дещо 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 тотожна до каси, коли касир дає менше здачі.)				
14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії — в особистих або місцевих цілях — цілком прийнятно				
15. Забрати додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, дискету, СД тощо), для власної потреби — прийнятна додаткова пільга				
Загальна оцінка:				

. 182

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»

(Винославській О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки: Зошит для практичних занять. - К.: ІВЦ «Політехніка», 2001 - С. 16-17.)

Інструкція для організаторів дослідження

До спектра **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 зроблено, щоб будь-яка з них не стала причиною **погіршення** взаємовідносин або відкритої конфронтації. Менеджер повинен думати про успіх і добробут працівників, які **знаходяться** поруч з ним. Якщо він буде **так** поводитися, то це неминуче сприятиме **налагодженню** етичних стосунків з працівниками та формуванню 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 викопасте вправу, ви зможете:

- покращити взаємовідносини;
- зрозуміти свої слабкості 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 нари 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 й 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). Нехай кожен викопає завдання окремо. Після **цього** шляхом обговорення намагайтесь дійти до розуміння суті взаємовідносин.

183

Текст опитувальника

Існує 100%-й двосторонній зв'язок у цих взаємовідносинах	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Практично нема порозуміння
Повна відсутність напруженості в цих взаємовідносинах	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Є значне напруження у взаємовідносинах
Ми ставимося один до одного з гумором	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Цим взаємовідносинам дуже бракує гумору
У цих взаємовідносинах нема подразнюючих факторів	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	У взаємовідносинах існує низка 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 жодної 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 віднедавна	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Ці взаємовідносини значно погіршилися останнім часом
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 рівня 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 формування професійної етики менеджерів (корекційно-розвивальний компонент технології)

Автором на основі методології використання інтерактивних технік: для підготовки менеджерів та персоналу організацій (розділ 6 першої частини посібника) та конкретизації цієї методології на рівні конкретної системи тренінгових програм (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 членами організації.

184

1. Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів комерційних організацій

Мета тренінгу:

- визначити, як часто менеджеру доводиться 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 підпорядкованим 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 запитамі, на території незалежних консалтингових бізнес-центрів.

За критерієм *професійно-кількісного складу* тренінг може проводитися:

а) одним психологом;

б) «командою», до якої, окрім психолога входять інші фахівці. Необхідність у роботі командою може виникнути у випадку, коли треба аналізувати стичну проблему, в якій задіяні і люди, і нові технології [20; 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.

185

• *Групова дискусія*

Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо результатів аналізу етичної прийнятності запропонованих в опиту-**вальнику** 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 уголос усі стани формування стичного ставлення:

• моральні міркування перед тим, як сформулювати своє стичне ставлення;

• власне формулювання свого стичного 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 власні стичні 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;

• запланувати програму **індивідуального** розвитку менеджера щодо формування у нього павичок етичної поведінки в **організації**.

186

Організаційні форми проведення тренінгу (аналогічні до форм проведення «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 є досить складним явищем, 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, описаними 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-замовни-ком, 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** уголос 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**

Завдяки 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 членами організації

Мета тренінгу:

• визначити істотні стичні проблеми та перешкоди, що виникають у взаємовідносинах менеджера з іншими людьми;

187

• отримати експертну оцінку причин виникнення етичних проблем від близьке людини;

• розробити шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими людьми. Організаційні форми проведення тренінгу (аналогічні до форм проведення

«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 викопують тест-вправу «Етичні взаємовідносини з оточуючими». Після "оцінювання стичності своїх взаємовідносин з оточуючими та підра хупку загальної кількості набраних балів члени групи розділяються па пари дл) обговорення своїх слабкостей як учасників взаємовідносин. Аналізуючи слабкості учасники тренінгу мають враховувати, що більшість етичних ускладнені) у взаємо відносинах може бути усунена лише за наявності сильного бажання їх подолати а усвідомлення слабкостей власне й покликане сприяти виникненню такого бажання

У процесі спільного обговорення використовуються *кроки усунення етичного ускладнення у*

взаємовідносинах, наведені гу попередній тренінговій програмі.

- *Групова дискусія*

Групова дискусія починається із заслуховування рекомендацій кожної парі-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 нарах.

- *Групова дискусія*

Групова дискусія завершує обговорення у нарах. При цьому бажано, щоб кожний учасник тренінгу висловив особисте ставлення до необхідності налагодження стичних взаємовідносин в організації.

Завершується дискусія обговоренням вислову бразильського педагога зі світовим ім'ям *Пі. Фрейре* [27, 161]: «Освіта показує «тривалість» у суперечності постійності і змін. Ось чому можна сказати, що освіта є постійною лише в значенні тривалості. У цьому сенсі «постійність» означає не сталість цінностей, а постійність освітнього процесу, що є взаємодією між культурною постійністю і змінами».

Учасники тренінгу мають відповісти па запитання: «У чому наведений вислів збігається з необхідністю сучасного менеджера бути відкритим світові людської культури?»

Основні результати тренінгу

Завдяки участі у тренінгу учасники зможуть:

- визначити істотні перешкоди, що заважають у налагодженні етичних взаємовідносин з керівником та іншими членами організації;

- отримати об'єктивну оцінку причин виникнення етичних проблем від незалежного експерта (близької людини);

- розробити оптимальні шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими . людьми.

188

Досвід провадження автором наведеної технології в деяких вітчизняних комерційних організаціях свідчить про доцільність її використання для становлення професійної етики менеджерів.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Анциферова 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. Випославської — К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. - С. 7-17.

3. *Бєлолицький 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: 36. 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: 36. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. — К.: Міленіум, 2004. — Вин. 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 ориентации на низкоквалифицированную культуру // Современные проблемы психологии управления. От ред.: 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.И., Кудря В.О.* Культура управления 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. — 240 с.
18. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии, Под ред. М.К. Тутушкиной. — 3-е изд. — СПб.: Издательство «Дидактик Плюс», 2001. - 352 с.
19. Психология и этика делового общения / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотове В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. В. Н. Лаврипенко. 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 личностных качествах менеджеров и представителей других профессиональных групп // Современные проблемы психологии управления. Отв. ред.: 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. Отв. ред.: А.В. Брушлинский, А.Л. Журавлев. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2002. — Т. 2. - С. 254-255.
27. *Фрейре П.* Формування критичної свідомості / 3 англ. пер. О. Дем'ячук. — 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.
- 190
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. *Vynoslavskaya, 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-смысловий 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 організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смысловий компонент технологи)*

Аналіз проблеми комунікативних бар'єрів в організації передбачає 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 та уявлень членів організації про шляхи їх подолання.

Розглянемо сутність комунікативних бар'єрів та їх роль в діяльності організації після проведення певних аналітичних досліджень. Ефективність діяльності організації 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 особистішого комунікативного комфорту для

192

I

кожного працівника й організації загалом — невід'ємна частина роботи організаційного психолога.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри. У загальному вигляді **комунікативні бар'єри** можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача).

Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньо-особистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях [12]. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності менеджерів і персоналу організацій, впливати на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо. Тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації очевидна, а робота організаційного психолога в цьому **напрямку** є нагальною.

За своїм змістом комунікативний бар'єр — це один з різновидів **психологічного бар'єру**, психологічного стану, який виявляється у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню тих чи інших дій [24].

Стосовно основних видів комунікативних бар'єрів в організації слід зазначити, що психологами виділено кілька їх видів.

Так, деякі 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 сфер діяльності. У другому випадку бар'єри виникають через індивідуально-психологічні особливості особистості — симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність [18].

Інші автори виділяють типи бар'єрів, що перешкоджають як відправленню, так і одержанню інформації в організації: а) пов'язані зі сприйняттям інформації; б) організаційні [26]. Причини **бар'єрів сприйняття** полягають у відмінностях під час 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); неухважність тощо [26].

Окремо виділено **комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:**

- *фонетичний та стилістичний бар'єри*, 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 й актуалізує завдання

«пошуку спільної мови»;

- *емоційний бар'єр* пов'язаний з різним емоційним станом партнерів;
- *мотиваційний бар'єр*, пов'язаний з різними цілями, н4становами та мотивацією;
- *бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями* «керівник» V «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 у процесі виконання професійних завдань в організаціях — під час переговорів чи паради, спілкування редактора з автором чи директора школи з учителем [3; 8; 40].

193

Так, у **процесі переговорів в організації можуть виникнути такі комунікативні бар'єри:**

1. Партнери вступають в переговори, достатньо не обміркувавши заздалегідь свої цілі та задачі. Це можна назвати бар'єром «холодного запуску» па початку переговорів.

2. Відсутність програми. У партнерів нема чіткого плану дій в рамках максимальних та мінімальних вимог. Переговори вести легше, якщо існують розроблені варіанти і програми дій.

3. «Головне, щоб це мене задовольняло» — партнер дотримується тільки власних інтересів, що може блокувати співрозмовника, позбавити бажання вести переговори.

4. Неправильна комунікативна поведінка одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів, їх учасники у відповідь на неадекватну поведінку партнерів поводять себе емоційно та нестримано, не аргументують, а егоїстично відстоюють тільки свою позицію, недооцінюють 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 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 в усіх сферах життєдіяльності людей запропонував видатний російський вчений *Б.Ф. Поршнев* [22]. Вивчаючи витоки людського спілкування та взаємодії, субстратом котрих є мовлення, автор дійшов висновку, що в своїй вихідній суті мовлення може виступати засобом потужного навіювання чи **сугестії**, дуже сильним засобом впливу з арсеналу людства. Пряме навіювання дуже небезпечне, у більшості випадків воно зустрічає опір у вигляді контреугестії (протиनावіювання), що є головною причиною виникнення бар'єрів па шляху комунікації.

Аналізуючи механізм контреугестії, дослідник виділив такі її види, як «уникнення», «авторитет» і «нерозуміння».

Уникнення — це відхилення, запобігання контактам з партнером, при якому жодне спілкування неможливе. Людина визначає партнера як «ворога», «чужого» — людина неуважна до партнера, не слухає його, «пропускає повз вуха» все, що він говорить, не дивиться па співрозмовника, знаходить різні підстави для закінчення розмови.

Дія *авторитету* як виду контреугестії полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим та відмовляє в довірі другим. Таким чином, все, що промовляють неавторитетні кому-нікатори, не має ніякого значення («яйця курку не вчать»). Тільки враховуючи характер формування уявлень про авторитет у співрозмовника, можна сподіватись па реальну ефективність спілкування.

Нерозуміння як вид контреугестії полягає в тім, що часто якась потенційно загрозлива для людини інформація молсе надходити з авторитетного джерела, а тому захистом буде нерозуміння самого повідомлення. Автор виділяє *чотири рівні нерозуміння* — *фонетичний, семанУпичний, стилістичний і логічний*. Вони всі пов'язані з виділенням деяких якостей повідомлення — «чужих» та «загрозливих», від яких людина має захищатися за допомогою механізму контреугестії.

194

Аналізуючи комуікатишгі бар'єри, що виникають в освітніх організаціях, один із авторів розділу обґрунтував, що вони 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;

- *характеристику 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-ііолітичних;

- технічних;
- копієчно-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 настанови, 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 етап 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 зумовлені, 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 було здійснено класифікацію основних комунікативних бар'єрів в організації, обумовлених 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 з посиланням на відповідні літературні джерела, де аналізується той чи інший вид бар'єрів.

195

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
1	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 настановами учасників комунікації — <i>бар'єри настанов</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	Бар'єри, обумовлені особливостями інтерактивної складової спілкування
4.3.1	Бар'єри, обумовлені різним стилем та стратегіями спілкування [5; 7; 8; 16; 22; 27; 28; 41].
5	Бар'єри, обумовлені соціально-професійними та соціально-демографічними характеристиками учасників комунікації
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].

196

З метою виявлення міри вираженості комунікативних бар'єрів в організаціях та уявлень їх членів про вільяхи подолання авторами було проведено дослідження бар'єрів, які виникають в освітніх закладах, зокрема серед студентів ВНЗ. У дослідженні взяли участь понад 500 студентів вищих навчальних закладів м. Києва. Зазначимо, що аналіз комунікативних бар'єрів здійснювався як у навчальній сфері, так і в іозанавчальній (в сім'ї, у неформальному спілкуванні), оскільки вони досить тісно пов'язані між собою. Для проведення дослідження використовувалась спеціально розроблена автором анкета «Комунікативні бар'єри в організації» та три тестові методики *В.В. Бойка* [25], які детальніше будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Насамперед проаналізуємо, які **види комунікативних бар'єрів виникають у студентів вищих навчальних закладів.**

Спершу визначимо, 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 %).

Отже, *комунікативні бар'єри з викладачами* як провідними суб'єктами навчальної діяльності знаходяться на першому місці і виникають приблизно у третини студентів.

Щодо стосунків у *сім'ї*, то, як показало дослідження, комунікативні бар'єри частіше за все 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 з *провідними суб'єктами сімейної життєдіяльності — батьками.* При цьому дівчата за цим показником випереджають юнаків.

Варто зауважити, що у *неформальних ситуаціях* комунікативні бар'єри виникають дещо **менше**, але все одно вони мають місце:

- на дискотеках (20,0 %);
- у барах, кафе (16,0 %);
- на вечірках (10,0 %);
- в туристичних походах (3,0 %).

При цьому простежуються статеві відмінності — у дівчат такі бар'єри виникають дещо рідше, між 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 йшлося вище, найчастіше виникають такі:

- характерологічний (54,0 %);

- інтелектуальний (41,0 %);
- мотиваційний (34,0 %);
- бар'єр темпераменту (25,0 %);
- статусний (19,0 %);

197

- віковий (19,0 %).
- естетичний (19,0 %);
- мовний (12,0 %) та іп.

Серед чинників, які призводять до комунікативних бар'єрів, досліджувалися такі, що обумовлені *різними стратегіями спілкування й особливостями емоційної сфери студентів*.

Так, під час 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 % спілкується *миролюбно* (4,0 % юнаків і 13,0 % дівчат). Проте, згідно з результатами анкетування 70,0 % опитаних вважають себе миролюбними, а лише 6,0 % використовують агресію як домінуючий тип стратегії у спілкуванні.

Крім того, дослідження показало, що 79,0 % респондентам *емоції* заважають ефективно спілкуватися. Серед чинників, що ускладнюють емоційні контакти, домінує небажання студентів зблизитися з людьми па емоційній основі (53,0 %), далі йде нерозвинутість, негнучкість емоцій (51,0 %), неадекватний прояв емоцій (51,0 %). У приблизно чверті опитаних (28,0 %) переважають 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 показали, що комунікативні бар'єри у спілкуванні є однією з «реальних» проблем в процесі спілкування. Її вирішення потребує використання організаційними психологами спеціальних діагностичних методик та трепінгових програм, про які йтиметься у наступних підрозділах.

5.2. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології)

До основних методик, які дають можливість вивчити комунікативні бар'єри в організації та психологічні чинники, що впливають на їх виникнення, належать:

1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації», розроблена автором.
2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за *В. В. Бойком*.
3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за *В.В. Бойком*.
4. Методика діагностики комунікативної установки за *В. В. Бойком* (визначення загальної комунікативної толерантності).

Кожна з методик має свою специфіку, вимірює різні аспекти проблеми, надаючи можливість всебічного аналізу досліджуваного феномена.

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 па успішність діяльності та самопочуття респондента;
- наявність чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів тощо.

198

Розділ 5. Технологія профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації

2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В.В. Бойком дає можливість 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 за В.В. Бойком дозволяє визначити домінування однієї зі стратегій психологічного захисту в спілкуванні (миролюбства, уникнення, агресії) чи присутність їх однаковою мірою в-поведінці респондента. Звернення до цієї методики допоможе визначити *чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані зі стратегіями взаємодії*.

4. Методика діагностики комунікативної установки за В.В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності) допоможе визначити рівень комунікативної толерантності за кількома показниками :

- неприйняття чи нерозуміння індивідуальності людини;
- використання себе як еталону при оцінці інших;
- категоричність чи **консервативність** в оцінках людей;
- невміння приховувати чи згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некоммунікательними якостями

партнерів;

- прагнення переробити, перевиховати партнера;
- прагнення підігнати партнера під себе, зробити його зручним;
- невміння пробачити іншому його помилки, незграбність, неприємності, що вже виникали не навмисно;
- нетерпимість до фізичного чи психічного дискомфорту партнера;
- невміння пристосовуватись до партнера.

Ця методика допомагає визначити *чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з настановами респондентів* (рівень толерантності). Нижче наведено повний текст методик.

Методика 1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації»

Інструкція для організаторів опитування. Роздайте текст анкети респондентам з проханням відповісти на всі запитання. **Інструкція для учасників опитування**

Шановний друже!

Просимо Вас узяти участь в анкетуванні, присвяченому вивченню комунікативних бар'єрів, які виникають у процесі спілкування. Ваші щирі та зацікавлені відповіді сприятимуть оптимізації комунікативного процесу у вашій організації. Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Наперед дякуємо за участь в опитуванні!

Текст анкети

і. Зазначте, будь ласка, чи виникають у Вас бар'єри (перешкоди) 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

199

2. Якщо такі бар'єри виникають, то зазначте, будь ласка, з якими людьми найчастіше?

- | | |
|---|--|
| <p><i>а) в організації</i></p> <p>2.01. з безпосереднім керівником</p> <p>2.02. з керівниками вищих рівнів управління</p> <p>2.03. з колегами однієї статі</p> <p>2.04. з колегами протилежної статі</p> <p>2.05. зі старшими за віком колегами</p> <p>2.06. з молодшими за віком колегами</p> <p>2.07. з працівниками-підлеглими</p> <p>2.08. з клієнтами</p> <p>2.09. з представниками інших організацій</p> <p>2.10. з ким ще (допишіть) _____</p> | <p><i>б) в сім'ї</i></p> <p>2.11. з батьками</p> <p>2.12. з братами, сестрами</p> <p>2.13. з чоловіком (дружиною)</p> <p>2.14. з дітьми</p> <p>2.15. з дідусями</p> <p>2.16. з бабусями</p> <p>2.17. з ким ще (допишіть) _____</p> |
|---|--|

- | | |
|---|---|
| <p><i>в) в неформальних ситуаціях:</i></p> <p>2.18. на корпоративних прийомах</p> <p>2.19. на вечірках</p> <p>2.20. на пікніках</p> <p>2.21. у спортивних клубах, тренажерних залах</p> <p>2.22. в туристичних походах</p> <p>2.23. на дискотеках, в нічних клубах</p> <p>2.24. в кафе (барах, ресторанах)</p> <p>2.25. в комп'ютерних клубах</p> <p>2.26. коли ще (допишіть) _____</p> | <p><i>г) з іншими категоріями людей:</i></p> <p>2.27. з людьми високого соціально-професійного статусу</p> <p>2.28. з людьми високого майнового статусу</p> <p>2.29. з людьми інших національностей</p> <p>2.30. з людьми з інших країн (іноземцями)</p> <p>2.31. з представниками інших релігійних конфесій</p> <p>2.32. з ким ще (допишіть) _____</p> |
|---|---|

3. Чи позначається негативно виникнення комунікативних бар'єрів на

- | | |
|--|--|
| <p><i>успішності вашої діяльності</i></p> <p>3.01. так, позначається</p> <p>3.02. скоріше позначається</p> <p>3.03. важко відповісти</p> <p>3.04. скоріше не позначається</p> <p>3.05. ні, не позначається</p> | <p><i>самопочутті</i></p> <p>3.06. так, позначається</p> <p>3.07. скоріше позначається</p> <p>3.08. важко відповісти</p> <p>3.09. скоріше не позначається</p> <p>3.10. ні, не позначається</p> |
|--|--|

4. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів? (можна означити кілька варіантів відповідей)

- | | |
|---|--|
| <p>4.01. різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування</p> <p>4.02. різні настанови учасників спілкування</p> <p>4.03. різні моральні й інші цінності учасників спілкування</p> <p>4.04. різна інформаційна підготовка учасників спілкування</p> <p>4.05. різний рівень інтелекту учасників спілкування</p> <p>4.06. різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування</p> | <p>4.07. різний тип темпераменту учасників спілкування</p> <p>4.08. різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування</p> <p>4.09. різний стиль слухання учасників спілкування</p> <p>4.10. відсутність емпатії в учасників спілкування</p> <p>4.11. наявність певних стереотипів в учасників спілкування</p> <p>4.12. неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування</p> |
|---|--|

- | | |
|---|--|
| 4.13. різні стратегії спілкування учасників комунікації | 4.17. вікові відмінності учасників спілкування |
| 4.14. різний управлінський статус учасників спілкування | 4.18. статеві відмінності учасників спілкування |
| 4.15. різний соціально-професійний статус учасників спілкування | 4.19. національні, етнічні відмінності учасників спілкування |
| 4.16. різний майновий статус учасників спілкування | 4.20. фізичні вади учасників спілкування |
| | 4.21. інше (допишіть) _____ |

5. Охарактеризуйте свій стиль спілкування з людьми

- 5.01. миролобний
 5.02. агресивний
 5.03. я уникаю спілкування

6. На Вашу думку, які ваші якості

а) допомагають спілкуватися з людьми? _____

б) заважають спілкуватися з людьми? _____

7. Зазначте, будь ласка, які комунікативні якості Ви хотіли б у 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 не потрібно |
| | 8.12. інше (допишіть) _____ |

Зазначте, будь ласка, додаткову інформацію про себе:

- вік _____
 — стать _____
 — стаж роботи в організації _____

Дякуємо ще раз за Вашу допомогу!

201

Обробка та інтерпретація результатів

Результати анкетування дають можливість виявити *такі показники* в 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 пов'язані з *індивідуально-психологічними особливостями учасників комунікації*:
 - 4.1. *Особливостями їх спрямованості*:
 - а) різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування — запитання 4.01;
 - б) різні настанови учасників спілкування — запитання 4.02;
 - в) різні моральні та інші цінності учасників спілкування — запитання 4.03;
 - 4.2. *Особливостями пізнавальної сфери особистості*:
 - а) різна інформаційна підготовка учасників спілкування — запитання 4.04;

б) різний рівень інтелекту учасників спілкування — запитання 4.05;

4.3. *Особливостями емоційно-динамічної сфери особистості:*

а) різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування — запитання 4.06;

б) різний тип темпераменту учасників спілкування — запитання 4.07;

4.4. *Особливостями комунікативної сторони спілкування:*

а) різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування — запитання 4.08;

б) різний стиль слухання учасників спілкування — запитання 4.09; 4.5- *Особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування:*

а) відсутність емпатії в учасників спілкування — запитання 4.10;

б) наявність певних стереотипів в учасників спілкування — запитання 4.11;

в) неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування — запитання 4.12; 4.6. *Особливостями інтерактивної сторони спілкування:*

а) різні стратегії спілкування учасників комунікації — запитання 4.13.

5. Чинники, які виливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації, пов'язані з *соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації:*

а) різний управлінський статус учасників спілкування — запитання 4.14;

б) різний соціально-професійний статус учасників спілкування — запитання 4.15;

в) різний майновий статус учасників спілкування — запитання 4.16;

г) вікові відмінності учасників спілкування — запитання 4.17;

д) статеві відмінності учасників спілкування — запитання 4.18;

е) національні, етнічні відмінності учасників спілкування — запитання 4.19.

6. Різні стратегії спілкування. (Увага! Важливим є порівняння відповіді на запитання 5 анкети з результатами, які будуть отримані за методикою 2, що дає можливість також вимірювати різні стратегії спілкування. Часто респонденти в анкеті оцінюють свій стиль спілкування як миролюбний, натомість як результати тестування показують, що насправді він не такий.)

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.

202

10. Заходи, які можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів в організації — запитання 8.

Методика 2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В.В. Бойком (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 па 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 так, що при першому знайомстві емоції заважають мені справити більш сприятливе враження на партнерів (розгублююся, хвилююся, усамітнююсь, або, навпаки, багато розмовляю, иерезбуджуюся, поводжуся неприродно).

3. У спілкуванні мені часто бракує емоційності, виразності.

4. Мабуть, для оточуючих я занадто строгий.

5. В принципі, я проти того, щоб зображувати чемність, якщо тобі цього не хочеться.

6. Я зазвичай вмю приховувати від партнерів спалахи емоцій.

7. Часто у спілкуванні з колегами я міркую про щось своє.

8. Бувають випадки, коли я хочу виразити партнеру емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), але він цього не відчуває, не сприймає.

9. Найчастіше мої очі або вираз обличчя видають заклопотаність.

10. У діловому спілкуванні намагаюся **не** виявляти своїх симпатій до партнерів.

11. Всі мої неприємні переживання зазвичай видно па моєму обличчі.

12. Якщо я захоплююся розмовою, то міміка обличчя сіає занадто виразною, експресивною.

13. Мабуть, я дещо емоційно скутий, стиснутий.

14. Зазвичай я перебуваю у стані нервового напруження.

15. Зазвичай я відчуваю дискомфорт, коли доводиться обмінюватися рукоштовками в діловій обстановці.

16. Іноді близькі люди зупиняють мене: «Розслаб м'язи обличчя, не скривлюй губи, не зморщуй лоба».

17. Розмовляючи, я занадто жестикулюю.

18. Зазвичай у повій ситуації мені складно бути розкутим, природним.

19. Мабуть, моє обличчя має сумний чи занепокоєний вигляд, хоча на душі спокійно.

20. Мені дещо важко дивитися в очі, спілкуючись з незнайомою людиною.
 21. Якщо я захочу, то мені завжди вдається приховати свою ворожість до неприязної людини.
 22. Мені часто буває чомусь весело без будь-якої причини.
 23. Мені дуже просто зробити за своїм бажанням або на замовлення різні міміки 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 відчуваю це до неї.

203

Обробка та інтерпретація результатів

Підбийте підсумки самооцінювання:

«Перешкоди» у встановленні емоційних контактів:	Номери питань і відповіді за «ключем»
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, +15, +20 ,+25 10

Яка сума набраних Вами балів? Вона може коливатися в межах від 0 до 25. Чим більше балів, тим виразнішою є Ваша емоційна проблема у повсякденному спілкуванні. Однак не варто заспокоюватися, якщо Ви набрали замало балів (0—2). Це означає, що Ви могли бути не до кінця щирими або не цілком усвідомили свою поведінку збоку.

Якщо Ви набрали:

- не більше 5 балів — емоції зазвичай не заважають Вам спілкуватися з партнером;
- 6-8 балів — у Вас є деякі емоційні проблеми в повсякденному спілкуванні;
- 9-12 балів — свідчення того, що Ваші емоції «на кожний день» дещо ускладнюють взаємодію з партнером;
- 13 балів і більше — емоції заважають Вам встановлювати контакти з людьми, можливо, Ви піддаєтесь деяким дезорганізуючим реакціям чи станам.

Також зважте на те, **чи немає конкретних «перешкод»**, які постійно виникають у Вас — це пункти, за якими Ви набрали 3 і більше балів.

Методика 3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні за В.В. Бойком

(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 запитання, виберіть відповідь, яка найбільше Вам підходить:

Текст опитувальника

1. Знаючи себе, Ви можете сказати:

- а) я скоріше людина миролюбна, покладлива;
- б) я людина гнучка, здатна оминати загострені ситуації, уникати конфліктів;
- в) я скоріше людина, що йде прямо навіпростець, безкомпромісна, категорична.

204

2. Коли Ви подумки з'ясовуєте стосунки з тим, хто Вас образив, то найчастіше:

- а) шукаєте спосіб примирення;
- б) обмірковуєте спосіб не мати з ним справ;
- а) міркуєте про те, як його покарати чи «поставити на місце».

3- У спірній ситуації, коли партнер абсолютно не намагається або не хоче вас зрозуміти, Ви скоріше за все:

- а) будете спокійно домагатись того, щоб він Вас зрозумів;
- б) будете намагатися завершити спілкування з ним;
- а) будете роздратовуватися, ображатися чи сердитися.

4. Якщо, захищаючи свої інтереси, Ви відчули, що можете посваритися з хорошою людиною, то:

- а) підете на значні поступки, компроміси;
- 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 набратися терпіння і довести справу до кіпця;
 - б) дипломатичним шляхом, уникнете від контактів;
 - в) дасте гідну відсіч.
6. *У взаємодії з владним і водночас несправедливим керівником Ви:*
- а) зможете співпрацювати заради 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 вашу самолюбність, то Ви:*
- а) підете йому назустріч;
 - б) уникнете конкретного рішення;
 - в) вирішите питання не па користь партнера.
8. *Якщо хтось із друзів час від часу дозволятиме 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 Ви:*
- а) спочатку заспокоєте його, а потім зреагуєте на претензії;
 - б) уникнете з'ясування стосунків з партнером в такому стані;
 - в) поставите його на місце чи будете переривати його репліки.
10. *Якщо хтось із колег почне розповідати про всілякі негарні чутки-плітки, що кажуть про Вас інші, Ви:*
- а) тактовно вислухаєте його до кінця;
 - б) залишите поза увагою;
 - в) обірвете розповідь па півслові.

205

11. Якщо партнер виявляє занадто активну настійність і хоче отримати зиск за Ваш рахунок, то Ви:

- а) підете па поступку заради миру;
- б) ухилитесь від остаточного 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 «зірвати якнайбільше», Ви:*

- а) терпляче домагаєтесь своїх цілей;
- б) надаєте перевагу обмеженню взаємодії з ним;
- в) рішуче ставите такого партнера на місце.

13- *Маючи справу з нахабною особистістю, Ви:*

- а) відшукуєте до неї підходи за допомогою терпіння і дипломатії;
- б) зводите взаємодію до мінімуму;
- в) дієте аналогічними методами.

14. *Коли той, що сперечається, ставить до Вас вороже, Ви зазвичай:*

- а) спокійно і терпляче долаєте його настрої;
- б) уникаєте спілкування;
- в) зупиняєте його чи відповідаєте тим же.

15. *Коли Вам ставлять неприємні, з «подвійним дном» запитання, то найчастіше Ви:*

- а) спокійно відповідаєте па них;
- б) уникаєте прямих відповідей;
- в) «заводитесь», втрачаєте самовладання.

16. *Коли виникають гострі суперечності між Вами і партнером, то це найчастіше:*

- а) спонукає Вас шукати вихід зі становища, знаходити компроміс, йти на поступки;
- б) спонукає згладжувати протиріччя, не зважаючи на відмінності в позиціях;
- в) активізує бажання довести свою правоту.

17. *Якщо партнер виграє у спорі, Вам звичніше:*

- а) привітати його з перемогою;
- б) зробити вигляд, що нічого особливого не відбувається;
- в) «воювати до останнього патрона».

18. *У випадках, коли взаємини з партнером набувають конфліктного характеру, Ви взяли собі за правило:*

- а) «мир будь-якою ціною» — визнати свою поразку, вибачитись, піти назустріч побажанням партнера;
- б) «пас убік» — обмежити контакти, відійти від спору;
- в) «розставити крапки 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 тямущість;

206

б) через витримку та терпіння;

в) за рахунок темпераменту та емоцій.

20. Якщо хтось із колег спеціально зачепить Вашу самолюбність, Ви:

а) дотепно 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) сприймаєте їх зауваження з вдячністю;

б) намагаєтесь не зважати на критику;

в) роздратовуєтесь, чините опір чи сердитесь.

22. Якщо хтось з рідних та близьких каже Вам неправду, то Ви зазвичай:

а) спокійно і тактовно домагаєтесь істини;

б) робите вигляд, що не помічаєте брехні, обминаєте неприємний момент справи;

в) рішуче виводите брехуна на «чисту воду».

23. Коли Ви роздратовані та нервуете, то найчастіше:

а) шукаєте співчуття, розуміння;

б) усамітнюєтесь, щоб не виявляти свого стану на партнерах;

в) на когось відіграєтесь, шукаєте «грушу для биття».

24. Коли хтось із колег, менш гідний і зойбний за Вас, отримує заохочення керівництва, Ви:

а) радієте за колегу;

б) не падаєте факту певного значення;

в) засмучуєтесь, роздратовуєтесь чи сердитесь.

Обробка та інтерпретація результатів

Для визначення притаманної Вам стратегії психологічного захисту в спілкуванні з партнерами треба полічити суму відповідей кожного типу: «а» — миро-любство, «б» — уникнення, «в» — агресія. Чим більше 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 стратегії?

Миролубство — психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності особистості, в якій провідну роль відіграють інтелект і характер.

Інтелект пригнічує чи нейтралізує енергію емоцій в тих випадках, коли виникає загроза для «Я» особистості. Миролубство — це партнерство та співробітництво, вміння йти на компроміси, поступатися та бути піддатливим, готовність жертвувати декотрими своїми інтересами задля головного — збереження гідності. У деяких випадках це означає пристосування, прагнення поступатися настійності партнера, не загострювати стосунків і не вступати в конфлікти, щоб не випробувувати своє «Я».

Однак одного інтелекту буває недостатньо, аби миролубство стало домінуючою стратегією захисту. Важливо ще мати відповідний характер — м'який, врівноважений, комунікабельний. Інтелект в ансамблі з «хорошим» характером створюють психогенне підґрунтя для миролубства. Звісно, буває й так, що людина з не дуже гарним характером також повинна демонструвати миролубство. Скоріш

207

за псе, 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. Зрештою, не так вже й важливо, що керує людиною - природа чи досвід, чи те й інше разом. Головне результат: чи виступає миролубство провідною стратегією психологічного захисту, чи проявляється лише епізодично поряд з іншими стратегіями,;

Не треба вважати, що миролубство — бездоганна стратегія захисту «Я», яка згодиться у всіх випадках. Цілковите миролубство — доказ безхребетності, втрати почуття власної гідності, котре якраз повинна зберігати ця стратегія. Переможець не повинен ставати трофеєм. Найкраще, коли миролубство домінує і співвідноситься з іншими стратегіями (м'якими їх формами).

Уникнення — психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності, що базується на економії інтелектуальних або емоційних ресурсів.

Індивід звично без бою уникає чи залишає зони конфліктів та напружень, коли його «Я» підпадає під «атаки». При цьому він відкрито не витрачає енергію емоцій і мінімально напружує інтелект. Чому він так вчиняє?

Причини бувають різними. 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 також інший варіант: людина має від народження потужний інтелект, щоб уникали напруження контактів, не спілкуватися з тими, хто зазіхає на її «Я». Щоправда, спостереження показують, що одного розуму для домінуючої стратегії уникнення недостатньо. Розумні люди часто активно долучаються 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 такий *варіант*, коли людина примушує себе обминати гострі кути в спілкуванні і конфліктні ситуації, вміє своєчасно сказати собі: «Не вилазь зі своїм «Я». Для цього треба мати міцну нервову систему, волю та життєвий досвід за плечима, котрий в потрібну мить каже: «не тягни на себе ковдру», «не плюй проти вітру», «не сідай не в свій тролейбус», «зроби пас убік».

Отже, що виходить? Стратегія миролюбності будується на основі *якісного інтелекту і гарного характеру* — доволі високі запити до особистості. Уникнення дещо простіше, не потребує особливих розумових та емоційних затрат, але зумовлене *підвищеними запитами до нервової системи та волі*. Інша річ — агресія — використовувати її як захист свого «Я» найпростіше над усе.

Агресія — стратегія психологічного захисту суб'єктивної реальності особистості, яка діє на основі інстинкту.

Інстинкт агресії — один з «великої четвірки» інстинктів, притаманних усім 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, аби переконатися, що агресія часто зустрічається, легко відтворюється та є звичною жорсткою чи м'якою форми. Її міцна енергетика захищає «Я» особистості на вулиці, в міському натовпі, в громадському транспорті, в черзі, на підприємстві, вдома, у взаємостосунках зі стороннім, та дуже близькими людьми, з друзями та коханими. Агресивних видно здалеку.

Зі збільшенням загрози для суб'єктивної реальності особистості її агресія зростає. Особистість та інстинкт агресії, як виявляється, є вельми сумісними об'єктами, а інтелект виконує при цьому роль «передавальної лапки» — за його допомогою агресія нагнітається, «розкручується на повну катушку». Інтелект працює в режимі трансформатора, посилюючи агресію за рахунок змісту, що їй надається.

208

Методика 4. Методика діагностики комунікативної установки за В.В. Бойком (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 дізнатися **до** якої міри Ви можете проявляти терпимість **до** інших? Про це свідчать певні поведіткові ознаки та розумові налаштування.

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**: надане природою, виховане, засвоєне **в** середовищі буття. Міра невідповідності особистісних підструктур партнерів створює відмінності їх індивідуальностей.

Перевірте себе: наскільки Ви здатні приймати чи не приймати **індивідуальність** людей, що Вам зустрічаються. Нижче наводяться твердження, скористайтеся оцінками від 0 до 3 балів, щоб перекопатися, наскільки вони є вірними особисто **до** Вас:

- 0 балів — зовсім невірно;
- 1 бал — вірно **до** певної міри;
- 2 бали — вірно значною мірою;
- 3 бали — вірно вищою мірою.

Закінчивши оцінку тверджень, підрахуйте суму отриманих балів, але **будьте** відвертими:

	Бали
1. Повільні люди зазвичай приводять мене у стан нервового збудження".	
2. Мене роздратовують метушливі, непосидючі люди.	
3. Галасливі дитячі ігри витерплюю важко.	
4. Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості найчастіше впливають на мене негативно.	
5. Бездоганна у всьому людина насторожила би мене.	
ВСЬОГО:	

2. Оцінюючи поведінку, образ думок чи окремі характеристики людей, Ви розглядаєте як еталон

самого себе.

Таким чином, Ви відмовляєте партнерові мати право на **індивідуальність** і, «втискуєте» його, мов у прокрустове ліжко, у ту чи іншу підструктуру своєї особистості. До того ж у прямому чи завуальованому **вигляді** Ви вважаєте себе «істиною в останній інстанції», оцінюєте партнера, керуючись власними звичками, настановами та настроями.

209

Перевірте себе: чи немає у Вас тенденції **оцінювати** людей, **керуючись** з особистим «Я». Ступінь згоди із твердженням, як і в попередньому випадку, проставте в балах **від 0 до 3**:

	Бали
1. Мене зазвичай примушує нервувати нетямущий співрозмовник.	
2. Мене роздратовують любителі побалакати.	
3. Я б обтяжливо спілкувався з байдужим для мене попутником у потязі, літаку, якщо він проявить ініціативу.	
4. Я б обтяжливо спілкувався з випадковим попутником, який 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 спосіб Ви регламентуєте прояв індивідуальності партнерів та вимагаєте від них бажаної одноманітності, яка відповідає Вашому внутрішньому світові — усталеним цінностям та смакам.

Перевірте себе: до якої міри категоричні чи консервативні Ваші оцінки на адресу оточуючих (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Сучасна молодь справляє неприємне враження своїм зовнішнім виглядом (зачіски, косметика, одяг).	
2. Так звані «нові росіяни» зазвичай справляють неприємне враження безкультур'ям або жадобою.	
3. Представники деяких національностей в моєму оточенні викликають в мене антипатію.	
4. Є тип чоловіків (жінок), котрих я дуже не люблю.	
5. Терпіти не можу ділових партнерів з низьким професійним рівнем.	
ВСЬОГО:	

4. Ви не вмієте приховувати чи бодай згладжувати неприємні почуття, які виникають при зіткненні з некоммунікбельними якостями у партнерів.

Якості особистості партнера, які визначають позитивний емоційний фон спілкування з ним, назвемо коммунікбельними, а якості партнера, що викликають негативне ставлення до нього — некоммунікбельними. Людина з загальним низьким рівнем коммунікативної толерантності зазвичай демонструє некероваані **негативні** реакції у відповідь на некоммунікбельні якості партнера. Неприйняття в іншому найчастіше викликають некоммунікбельні типи особистості, її **некоммунікбельні** риси і манери спілкування.

Перевірте себе: до якої міри Ви вмієте приховувати або згладжувати неприємне враження при зіткненні з некоммунікбельними рисами інших людей (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

210

	Бали
1. Вважаю, що на грубість треба відповідати тим же.	
2. Мені важко не подавати виду, якщо людина мені чимось неприємна.	
3. Мене роздратовують люди, які прагнуть під час сварки відстоювати лише свою позицію.	
4. Мені не подобаються самовпевнені люди.	
5. Зазвичай мені важко утриматися від зауваження на адресу злісної або знервованої 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, **обновити**, підремонтувати або замінити її елементи. Спроби перевиховувати партнера проявляються в жорсткій чи пом'якшеній формі, але в будь-якому **разі** вони зустрічають його **опір**. Жорстка форма типова, наприклад, для звички читати мораль, повчати, докоряти в порушенні правил етики. Пом'якшена **зводиться** до вимог додержуватись 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 зупиняю свою увагу на тому, що намагаюся виховувати когось.	
4. Я за звичкою постійно роблю комусь зауваження.	
5. Я люблю командувати близькими.	
ВСЬОГО:	

6. Вам хочеться підлашувати партнера під себе, зробити його зручним.

В даному випадку Ви ніби «обтісуете» ті чи інші якості партнера, намагаючись регламентувати його дії або домогтися схожості з собою, наполягаєте на прийнятті вашої точки зору і Ви виходите зі своїх обставин та ін.

Перевірте себе: до якої міри Ви схильні підлагоджувати партнерів під себе, робити їх зручними (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Мене роздратовують люди похилого віку, коли в години пік їх можна зустріти в міському транспорті або в магазині.	
2. Проживати в номері готелю зі сторонньою людиною для мене — це просто тортур.	
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 роздратовує, коли партнер робить щось по-своєму, не так, як мені хочеться.	
ВСЬОГО:	

211

7. Ви не вмієте пробачати іншим їхні помилки, незграбність, неприємності, які партнер вчинив вам незумисне.

Це означає, що Ваша свідомість «застрявав» на відмінностях між особистісними подструктурами — Вашою та партнера. Таким є джерело взаємних образ, прагнення ускладнити стосунки 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 сподіваюсь, що мої кривдники отримають по заслугах.	
2. Мені часто докоряють тим, що я буркотливий.	
3. Я довго пам'ятаю образи, завдані мені тими, кого я ціную та поважаю.	
4. Не можна пробачати співробітникам нетактовні жарти.	
5. Якщо діловий партнер ненароком зачепить мою самолюбність, я все одно на нього ображуся.	
ВСЬОГО:	

8. Ви нетерпимі до фізичного чи психічного дискомфорту, в'якому опинився партнер.

Таке спостерігається у тих випадках, коли партнеру зле, він постійно скаржиться, 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 роздратовують, або щонайменше викликають осуд. При цьому така людина ігнорує те, що сама теж була в дискомфортному стані і, як правило, розраховує на розуміння і підтримку оточуючих.

Перевірте себе: до якої міри Ви можете миритися з дискомфортом станами оточуючих (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

	Бали
1. Я засуджую людей, які плачуться «в чужу жилетку».	
2. Внутрішньо я не схвалюю колег (приятелів), які за будь-якого зручного випадку розповідають про свої недуги.	
3. Я намагаюся уникати розмови, коли хтось починає скаржитись на своє сімейне життя.	
4. Зазвичай я без особливої уваги вислуховував сповіді друзів (подруг).	
5. Мені іноді хочеться розізнати 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 є функціонально важливішою і досягається простіше, ніж адаптація до партнерів. У будь-якому разі Ви намагатиметесь змінювати і

перероблювати перш за все партнера, а не себе — для декотрих це непохитне кредо. Однак взаємне існування передбачає адаптаційні вміння з обох сторін.

Перевірте себе: які Ваші адаптивні здібності у взаємодії з людьми (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

212

Бали

1. Як правило, мені важко піти па поступки партнерам.
2. Мені важко знайти спільну мову з людьми, у яких поганий характер.
3. Зазвичай я важко пристосовуюсь до нових партнерів по спільній роботі.
4. Я утримуюсь підтримувати стосунки з дещо дивними людьми.
5. Найчастіше я принципово наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер має рацію.

ВСЬОГО:

Обробка та інтерпретація результатів

Ви ознайомилися з деякими поведінковими ознаками, які свідчать про низький рівень загальної комунікативної толерантності, що супроводжується негативними емоціями. Підсумуйте бали, отримані за всіма ознаками і зробіть висновок: *ЧМ більше балів, тим нижчий рівень комунікативної толерантності.* Максимальна кількість балів, яку можна одержати, — 135, що свідчить про абсолютну нетерпимість до оточення, а це навряд чи можливо для нормальної особистості. І також неймовірно одержати нуль балів — свідчення терпимості особистості до всіх типів партнерів за будь-яких ситуацій. 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 дев'яти запропонованих вище іоведіпкових ознак у Вас високі сумарні оцінки — тут можливий інтервал від 0 до 15 балів. *Чим більше балів за конкретною ознакою, тим менше Ви терпимі до людей стосовно даного аспекту стосунків з ними.* І навпаки, чим менші Ваші показники стосовно тієї чи іншої поведіпкової ознаки, тим вищий рівень загальної комунікативної толерантності за даним аспектом стосунків.

Звісно, отримані результати допомагають виявити лише основні тенденції, притаманні нашим взаємостосункам з партнерами. В реальному, живому спілкуванні особистість проявляє себе яскравіше і різноманітніше. Порівняйте (/тримані результати з результатами представників деяких популярних професій, пов'язаних зі спілкуванням та впливом на людей.

Показники зниженої толерантності — бал з 15 можливих (N — кількість опитаних).

Компоненти настанови	Вихователі N = 22	Медсестри N = 53	Лікарі N = 27
1. Неприйняття або нерозуміння індивідуальності людини	3,4	5,6	4,4
2. Використання себе як еталон при оцінюванні інших	3,0	4,3	4,7
3. Категоричність або консервативність в оцінках людей	4,7	6,1	5,7
4. Невміння стримувати себе або згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями партнерів	3,7	5,3	5,2
5. Прагнення переробити, перевиховувати партнера	5,1	5,1	4,0
6. Прагнення підлагоджувати партнера під себе, зробити його зручним	3,2	4,5	4,4
213			
7. Невміння пробачати іншому його помилки, незграбність, ненароком завдані неприємності	3,7	4,6	4,4
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
Всього	31,2	42,6	40,2

Таким чином, наведені 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 з таких **тренінгових** програм, яку розробили автори розділу, йтиметься в наступному підрозділі.

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 набуття умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів.

Основні завдання тренінгу

1. Аналіз змісту комунікативних бар'єрів та чинників, які впливають на їх виникнення в організації.

2/Набуття **умінь** та **навичок** профілактики і подолання комунікативних бар'єрів за **будь-яких** ситуацій спілкування в організації — під час **самопрезентації**, різних форм ділового (формального) та неформального спілкування.

3. Набуття умінь та навичок попередження і подолання комунікативних бар'єрів в організації в контексті міжособистісної взаємодії:

а) проявів емпатії, вміння слухати, розуміння певербальних **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 і персоналу організацій, а також у спільних групах (залежно від мотиваційної та операційної **підготовки учасників** занять).

Базовий варіант тренінгу має 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 і персоналу (протягом трьох місяців, раз на **тиждень, по дві** академічні години після робочого дня або під час перерви);

б) поза межами **організації**, у вигляді виїзних сесій (три **дні** по вісім годин), коли професійне навчання поєднується з організацією відпочинку менеджерів та персоналу (на базах відпочинку, у туристичних комплексах тощо).

Вибір організаційної форми залежить від мети професійного навчання, можливостей і традицій організації тощо. Тренінгова програма може бути впроваджена

214

в організаціях **різного** типу і бути модифікована залежно **під** запитів замовника, типу самої організації, вікового та тендерного **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 подані 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 ряд залежно від кольору волосся, при цьому біля тренера має стояти людина з найбільш темним волоссям, замикає шеренгу — з білявим [39].

Вправа 2. Роздаються картки з назвами тварин (по дві з однаковими назвами). Учасники групи зачитують те, що написано на їхній картці, причому напис не повинні бачити інші гравці. Завдання кожного — знайти свою пару, користуючись невербальними виразними засобами. Знайти пару, потім розповісти, хто ви [39].

Вправа 3- Один з учасників виходить з приміщення за двері. Решта поділяється на дві групи за певною ознакою (наприклад, за кольором очей чи якоюсь деталлю 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 сьогодні.

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, які траплялися у моїй професійній діяльності (описати 5-7 комунікативних бар'єрів)».

Рефлексія заняття.

215

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 кожен розповідає про свої написи — гасла 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**, усі учасники групи знайомляться з захопленнями та інтересами інших [39].

Вправа 3 («Інтерв'ю»). **Кожний** учасник виконує певну соціальну **роль** (наприклад, «менеджера», «колеги по роботі», «працівника, який спізнився на роботу», «ледачого працівника», «працівника-трудоголіка», тощо). Решта учасників ставлять п'ять запитань щодо цієї соціальної ролі.

Вправа 4. («Я люблю...Я ненавиджу...»). Написати **по** п'ять 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 тричі).

Міні лекція. «Важливість подолання комунікативних бар'єрів під час самопрезентації 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 за цих обставин і які 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 профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації».

Обговорення домашнього завдання.

Криголами і психогімнастичні вправи.

Вправа 1. Учасники створюють коло. 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.

216

Вправи 2-4 (робота в парах). **Попарне обговорення** зі зміною **партнерів** «Яким ти був у п'ятирічному віці?», «Яким ти будеш через п'ять 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 тричі. Потім вони кажуть: «Я не такий, як ти, тому **що**.....» [39].

Вправа 6. Учасники діляться на команди. Кожний з них 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 7. Учасники стають у коло. Кожний каже про себе свій настрій, вподобання фразою з відомого поетичного чи **пісенного** твору. Наприклад: «Біліє парус одинокий...» [39].

Вправа 8. 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 саму історію своєму сусідові, теж записує те, що побачив. І так далі. На 5-му чи 6-му гравці вправа припиняється. Всі **почергово** 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 у 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 розділяються па дві команди. Посеред кімнати проводиться лінія. Представники команд по черзі по одному підходять до лінії, уважно дивляться один одному у вічі, 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 па команди по четверо (загалом п'ять 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 те, що.....

217

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- Викопується 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 па цей пейзаж. Тут тихо, спокійно, піхто і ніщо вас не турбує. Дихайте спокійно та повільно. Ви відчуваєте подих свіжого гірського повітря, чуєте монотонний гуркіт води в річці, іноді розпізнається спів птаха, віддалений брязкіт дзвоників отари, що пасеться на схилах. І ви бачите старця в білому одязі, мудрого та дуже доброго й уважного до вас. Ви підходите до нього. Він дивиться на вас. Ви питаєте: «Навіщо я прийшов у цей світ?» Той 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 у спілкуванні в організації».

Групова дискусія. «Які шляхи підвищення толерантності кожного з нас (в організації, в сім'ї), а 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 талісмана 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 три приклади кожного. По черзі зачитують.

Вправа 2. Роздаються картки з малюнками міфічних створінь (злого та доброго на вигляд). Завдання — описати характер та історію цих міфічних героїв, країну, де вони живуть.

Вправа 3- Учасники по черзі виконують стереотипну роль — «злого начальника», «праці впика-підлабузника», «працівника-трудоголіка», «працівника-ледаря», «недоступного бухгалтера», «незадоволеного клієнта» тощо: Решта слухачів

218

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 можемо зіткнутися в організації?»

Робота в групах. «Шляхи подолання найбільш типових стереотипів в організації (стереотипів влади, професійних, вікових, статевих тощо)».

Домашнє завдання. Описати **Приклади** особистого зіткнення зі стереотипами в організації та проаналізувати, як це позначилось па спілкуванні з людьми і появі комунікативних бар'єрів.

Технічне завдання. Принести чужиці, скотч, папір, елементи декору для створення костюму.

Рефлексія заняття.

Заняття 6.

Тема: «Розвиток комунікативної креативності та зміцнення групової єдності як умова профілактики і 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 — па одне обличчя; де живуть пекреатив::; ,:;сди [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 події (допоміжний матеріал - газети, листівки, ножиці, скотч).

Робота в малих групах. Розподілитися па **групи** по 5-6 учасників. Написати в групах позитивні якості, 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 і т.д.»

Мозковий штурм. Навчитися знаходити позитивні та негативні сторони різних ситуацій, які виникають у 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»; «спізнення працівника на роботу»; «попередження за несвоєчасне виконання завдання»; «тимчасове відключення **електронної мережі**» тощо.

Творче завдання (робота в малих групах). Створення талісмапа-оберега 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 пашу організацію повагу, професіоналізм, довіру, активність, творчість, енергію» тощо.

Рефлексія заняття.

Основні результати тренінгу. Усвідомлення менеджерами та персоналом важливості профілактики і подолання комунікативних бар'єрів в організаціях як перед-

219

умови 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 тре-нінгових програм та впровадження його в роботу з управлінським і виконавським персоналом допоможе оптимізувати комунікативний процес в організації та поза її межами.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. *Атватер И.* Я Вас слушаю. (Совстм руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. — М.: Зкопомика, 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.: КМУ-ГА, 1996. - 62 с.

4. *Головаха Е.И., Панина Н.В.* Психология человеческого взаимоотношения. — 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.* Психология спілкування: Навчальний носієпик 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: 36. 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.* Психология ділового спілкування. — Ужгород: Мистецька лінія, 1999. - 112 с.

11. *Кан-Калик В.А.* Грамматика общения. — Грозный: Чечено-Ипгушское издательство, 1988. — 72 с.

12. *Карамушка Л.М.* Психология управління закладами середньої ревіти: Монографія. — Київ: Ніка-Центр, 2000. — 332 с.

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. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... — Ми.: Вьісіп. пік., 1986. - 206 с.
17. Ньюстром Дж.В., Дзвис К. Организационное поведение: Пиривид с англ. / Под ред. Ю.Н. Кантуревского — СПб: Издательство «Питер», 2003. — 448 с.
- 220
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. — 140 с.
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.П. Необходимость обучения будущих инженеров-руководителей преодолению барьеров понимания // Вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка: 36. наук, праць¹. — 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., Холл Э. Язык тела. 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. Кара-мушки. — 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: 36. наук, праць. — Київ; ІВЦ «Політехніка», 2002. - № 2. - С 117-126.
36. Федосова Г.Л. Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів студентської молоді // Психологія у XXI 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.: 19.95. — 294 с.

43. *Wolfe Art.* Colorado / Sasquatch Books, Seattle, Washington, 2000. -- 241 p.

222

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-розви-вальний компонент технології).*

6.1. *Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології)*

Аналіз інформаційно-сміслового компонента технології передбачає, на думку авторів, розгляд таких основних питань щодо сутності феномена «організаційні конфлікти»:

- значущість проблематики конфліктів у 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 у вітчизняних організаціях.

Проаналізуємо послідовно кожне питання.

Щодо значущості проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій насамперед слід зазначити, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

223

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що *конфлікт є важливою формою взаємодії людей*, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати осю...: спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм «Я», орієнтацією на діловий успіх.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше — це *попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика*. Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини» [12; 15].

Інші автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях — це *нормальне, а до певної міри бажане явище*, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник [33; 34; 381]. Наслідком конфлікту виявляються *зміни*, які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з'являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності» [10; 11].

«*Теорія розв'язання*», що ґрунтується на загальних засадах людських потреб,— це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є *вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією* [12; 151].

Наявність різних підходів свідчить про дуже *складну природу* цього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

Починаючи з 60-х років ХХ століття, вивчення природи, причин виникнення і різних форм прояву конфліктів, у т. ч. організаційних, було одним з найважливіших напрямків роботи провідних наукових центрів Європи та США. На деяких факультетах університетів (поліцейських, юридичних, економічних та ін.) конфліктологія входила до обов'язкових навчальних дисциплін [12; 341]. Протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років і вітчизняні психологи-науковці неабияк зацікавилися проблемами 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 *психологам*, оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб'єктивних чинників, однак їх розгортання та розв'язання залежить від *безпосередніх учасників конфлікту*, від сприйняття та оцінки ситуації,

себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки. Отож, *психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях* є одним із найважливіших напрямків діяльності організаційних психологів.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо) [16]. Більш дохідливим можна вважати таке тлумачення: *організаційний конфлікт* — це активне

224

зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку [14].

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 (рис. 6.1), на думку авторів, 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, задіяних 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 [14].

Як правило, конфлікт в організації має «багатовимірну» класифікацію. Наприклад, конфлікт між працівниками організації може бути класифікований як

225

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організації, підприємцями

внутрішньоорганізаційний, горизонтальний (між особами, що посідають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків), інтергруповий (усередині групи). Проте, **ставник** управлінського персоналу у конфлікті може відігравати роль посередника у процесі розв'язання конфлікту.

Визначення видів організаційних конфліктів уможливорює більш точне **окреплення причин, що викликають їх**.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі копії класифікують за причинами їх виникнення:

- **конфлікт ролей** — зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються окремо 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 основні групах конфліктів — внутрішньоособистісних (перша група) та міжособисті них, внутрішньогрупових і міжгрупових (друга група) — наведено у табл. 6.1

Зауважимо, що конфлікти у реальному житті часто поєднані між собою і мають об'єктивно-суб'єктивну природу:

- з одного боку, вони зумовлені зовнішніми об'єктивними чинниками (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку і матеріального забезпечення певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо);
- з іншого — вони обумовлені внутрішніми суб'єктивними чинниками (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтеграції, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо) [9; 11; 22; 18; 19; 26].

Проте, залежно від конкретного типу конфлікту важливе місце займають ті інші причини: за конфлікту ролей провідними є соціальні причини, за конфліктом бажань спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин, конфлікту норм поведінки головними є психологічні чинники.

За значенням організаційні конфлікти поділяють на конструктивні (або продуктивні), деструктивні та 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 упрямості; лінійської взаємодії (різне ставлення до цінностей, 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)

226

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 спонукає 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 знижується 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 призводить, у свою чергу, до соматичних захворювань. Одним із наслідків деструктивного конфлікту може бути відкритий або прихований саботаж. Тобто сама організація також зазнає втрат.

Стабілізуючі конфлікти не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення — це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм.

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

Позитивні функції організаційного конфлікту: 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.

Негативні функції організаційного конфлікту: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок — 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 керувати ним.

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв'язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. Автори вважають, що найбільш вдалий варіант структури конфлікту, який доцільно застосовувати 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. Власне образи, ідеальні картини

конфліктної ситуації, а не сама реальність, визначають вибір стратегії поведінки учасників, виливають на зміст їх уявлень, оціночних та інтерпретаційних суджень. Образ конфліктної ситуації, в свою чергу, включає уявлення про себе (мотиви, цілі, емоції тощо), про протилежну сторону (мотиви, цілі, емоції тощо), про середовище, в якому розгортаються події (тло). Причому цікаво, що уявлення про себе складніші, ніж про опонента, що, як правило, сприймається схематично, спрощено, сте-

227

реотипно та поверхнево. Уявлення про тло також обмежені, збіднені деталями;

• *можливі дії учасників конфлікту*, оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента, чи стратегії поведінки;

• *результати конфліктних дій* залежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту решти структурних елементів.

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів [31] можна розглядати як послідовну зміну *чотирьох стадій*:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати 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 насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має *два основних завдання*:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;
- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів [17].

Заходи для **запобігання конфліктам** спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв'язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися *двома основними способами*:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні 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 може передбачати 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 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 самотужки *всередині певної організації*, може полягати, наприклад, у застосуванні керівником організації спільно з управлінською командою *таких заходів*:

- **чіткого** планування діяльності організації і визначення конкретних обов'язки усіх її працівників;

228

• урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх потреб, інтересів, здібностей, особливостей характеру, темпераменту тощо) під час упорядкування 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 пошуку оптимальних шляхів їх вирішення (під час проведення оперативних нарад, зборів трудового колективу тощо).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів (рис. 6.2).

Управління латентними (прихованими) конфліктами передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які б виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою т. зв. *обходу конфлікту*, до якого 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, через що 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 власних 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 конфлікуючих працівників може позитивно вплинути попередження керівника підрозділу про винесення догани обом за некоректну поведінку);
- *зміну 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 спільних зборах усієї організації);
- *витіснення* — коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне (наприклад, під час конфлікту між двома керівниками підрозділів, зумовленого особливостями їх характеру, керівник організації не зважає на це, сподіваючись, що конфлікт зникне сам по собі);
- *співіснування* — мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки *активному впливові керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію*.

Фактичне розв'язання конфлікту — це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту [17].

229

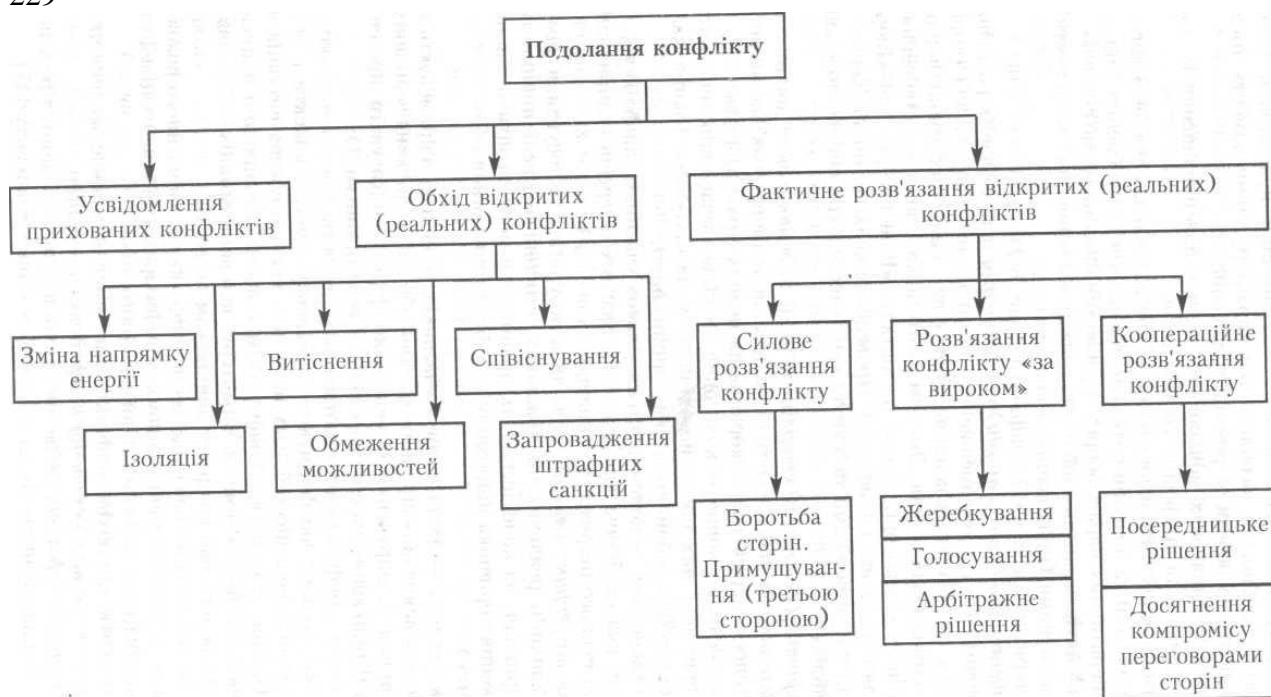


Рис. 6.2. Головні напрямки та форми подолання конфліктів

По-перше, це може бути *силowe 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 тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії: завдати шкоди репутації; дискредитація; 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 має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

По-друге, *розв'язання конфлікту «за вироком»:*

- *прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;*
- *арбітражним рішенням* (за рекомендацією «третейського суду» — спеціально незацікавленої комісії чи особи). Наприклад, розгляд конфліктів між керівником підрозділу та його заступником керівник організації може делегувати до спеціально створеної для цього комісії.

По-третє, *коопераційне розв'язання конфлікту*, коли учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів:

- *посередницького рішення;*
- *досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту;*
- *спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.* Необхідно наголосити, 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 й перетворення самих учасників конфлікту (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо).

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на три найголовніші 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 розв'язати спір, поставлять собі ці питання і зможуть знайти адекватні відповіді на них, тим швидше можна локалізувати конфлікт та успішно розв'язати його. Це дуже актуально для розв'язання конфліктів на основі кооперації, співпраці з опонентом (колаборації).

Колаборативний процес — це система взаємодії й переговорів з опонентом. Головною метою 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 власне перебігом 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 міжособистіс-них стосунків.

231

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 якнайшвидше 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 найголовніших питань.*

Аналіз питання «Чому сторони вступають у конфлікт?» передбачає з'ясування основних поглядів і сформованих 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.

Проте в більшості випадків *учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють власні інтереси*, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними опонентів, а тим більше — не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти те, чого прагне опонент. Те саме, на жаль, часто спостерігається і тоді, коли керівник організації є «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість того, аби з'ясувати, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, дехто вдається тільки до дисциплінарних санкцій стосовно обох сторін, чи намагається настільки «тиснути» на людину, щоб та змінила свої інтереси.

Наступне важливе питання <<Чого люди домагаються?>. Його аналіз дає змогу з'ясувати вимоги учасників конфлікту, тобто зрозуміти 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 потребує самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати власний, оригінальний підхід до виконання певної професійної діяльності; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень керівника тощо.

Необхідно зауважити, що *вимоги, які висувують учасники конфлікту, цілком підлягають обговоренню*: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди зважати на те, ідо сторони конфлікту фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які замасковані за ними. У процесі висування та обговорення вимог необхідно домагатися, щоб вони були обгрунтованими, 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 обгрунтовані такі позиції:

- демонстрація можливостей нового підходу;
- підготовка виступу на зборах трудового колективу;
- рецензування підходу експертами;
- обговорення дискусійних питань у пресі тощо.

Слід зазначити, що, висувуючи та аналізуючи рішення щодо розв'язання конфліктів, жодна зі сторін не має права па монополію, оскільки у колаборативному процесі рішення завжди приймаються сторонами спільно.

232

Основні умови розв'язання конфлікту на основі колаборативного підходу можна відобразити у вигляді певних принципів, об'єднаних у кілька груп.

/ група принципів (відображає необхідність розуміння сторонами значущості колаборативного процесу):

1. Повністю усвідомлюємо, що процес переговорів допоможе задовольнити паші вимоги і потреби (інтереси), па основі яких ці вимоги виникли.

2. Розуміємо, що переговори допоможуть відновити стосунки і поліпшити їх. // *група принципів* (стосується необхідності вміти слухати один одного):

3. Висловлюємо бажання слухати один одного і розуміти, що говорить і має па увазі інший.

4. Розуміємо, що процес переговорів не може бути швидкоплинним і кожен має право на те, аби його вислухати.

5. Вважаємо за нормальне просити пояснень до сказаного, але не перериваючи співрозмовника.

77/ група принципів (розкриває особливості процесу аналізу інтересів учасників конфлікту):

6. Усвідомлюємо можливість розбіжностей 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 людей з повагою, поважати їхній життєвий досвід та індивідуальність.

10. Обіцяємо не підпорядковувати інших людей своєму диктату, не змушувати їх поступатися нам чи приймати інше **рішення** нам на догоду.

11. Обіцяємо не чинити иападків 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, дійти 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 б сприяли задоволенню інтересів інших людей.

16. Висловлюємо бажання досягти угоди, в якій будуть максимально враховані інтереси кожної сторони.

Означення деяких актуальних проблем, які існують в управлінні конфліктами у вітчизняних організаціях, розкриємо на матеріалі спеціального дослідження стосовно *причин виникнення організаційних конфліктів в освітніх закладах*, проведеного авторами.

Дослідження проводилися серед директорів, заступників директорів та вчителів загальноосвітніх павчальпо-виховних закладів, а також серед психологів, які працюють в освітніх установах, під час навчання вищезазначених категорій працівників на семінарах та курсах підвищення кваліфікації в Центральному інституті

післядипломної педагогічної освіти АПН України та деяких обласних інститутів.

Проаналізуємо головні результати цього дослідження.

Як зазначалось вище, для класифікації причин виникнення управлінських конфліктів використовувався <<тип соціальних інституцій>>. За цим критерієм можна

233

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-фінапсове забезпечення галузі, слабка матеріально-технічна база шкіл);
- недоліками функціонування власне освітньої організації (недостатня організованість управлінського процесу в школі).

На такі типи причин вказали, відповідно, 13,9 %, 25,5 % та 60,4 % опитаних керівників і працівників освітніх закладів. Як бачимо, найбільша кількість опитаних зазначила причини, безпосередньо пов'язані з освітніми організаціями. А це змінює, на думку авторів, існуючі в суспільній свідомості стереотипи, зокрема те, що причина конфліктів, які виникають в освітніх організаціях, насамперед обумовлена соціально-економічними негараздами та недосконалістю соціальної сфери.

Отже, докладніше розглянемо третю групу причин конфліктів. Зазначимо, що класифікацію причин організаційних конфліктів в освітньому закладі доцільно в даному випадку здійснити за критерієм «учасники організаційної внутрішньо-шкільної взаємодії», виділивши три групи:

- причини конфліктів, пов'язані із суб'єктом організаційної взаємодії;
- причини конфліктів, пов'язані з об'єктом організаційної взаємодії;
- причини конфліктів, 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, небажані для здійснення успішної управлінської діяльності.

До другої групи причин (49,43 %) належать ті, що 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.

Зауважимо, що до цієї групи причин конфліктів, пов'язаних з об'єктами організаційної взаємодії, входить майже половина всіх причин організаційних конфліктів. Але вирішувати конфлікти, в основі яких лежать соціально-психологічні особливості об'єктів управління, найскладніше. Для цього необхідно мати павички соціально-психологічної діагностики особистості та за зовнішніми проявами визначити справжні психологічні причини, тобто володіти певним рівнем психологічних знань взагалі.

До третьої групи причин (29,88 %) ввійшли причини, що 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 важливими є власне соціально-психологічні причини: хибне сприйняття самих відносин у колективі, неправильне тлумачення думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Безпосередніми при-

234

чинами конфліктної взаємодії в колективі виступають передусім брак неформального спілкування, людських контактів, психологічна скутість, невміння чи побоювання показати свою доброзичливість, людяність, щире ставлення до інших. Інколи керівники навмисне встановлюють і підтримують дистанцію у взаємостосунках з підлеглими, вважають, що неформальні стосунки зашкодять справі. **Морально-психологічні** витрати такої позиції не вичерпуються лише підвищеною конфліктністю.

Загалом результати дослідження свідчать про значну роль суб'єктивних причин виникнення конфліктів і про необхідність надання психологічної допомоги з боку психологів менеджерам та персоналу в осмисленні сутності організаційних конфліктів і причин їх виникнення.

Таким чином, знання і розуміння сутності організаційних конфліктів, їх **видів**, структурних елементів, динамічних етапів та основних напрямків їх запобігання й розв'язання допомагають вибрати максимально адекватні методи діагностики конфліктів, про які йтиметься*у наступному підрозділі.

6.2. Система діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології)

Діагностичні методики, які можуть використовуватися психологами у дослідженні організаційних конфліктів:

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 низку завдань у діагностиці проблематики, пов'язаної з організаційними **конфліктами**.

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 допомагає розв'язати 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 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 особливості поведінки менеджерів і персоналу організацій, які впливають на виникнення та перебіг організаційних конфліктів:

235

- виявити «саботажників» спілкування, які можуть стати причиною деструктивної (руйнівної) взаємодії і спричинити **виникнення** конфліктів в організації;
- проаналізувати міру орієнтації на певний стиль поведінки в **конфлікті** — «раціональну» та «мудру поведінку» в конфлікті;
- дослідити рівень орієнтації на прояви 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 і працівників у ситуації організаційних конфліктів.

3. Методика діагностики готовності до переговорів і розв'язання конфліктів дає можливість визначити рівень готовності менеджерів і **працівників** організацій до ведення переговорів і розв'язання конфліктів за такими складовими:

- знання;
- уміння;
- здібності.

Окрім того, за допомогою методики визначається 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 наведено 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. Кудряинов. Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992. — С. 172-176.)

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

№ з/п	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємось
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні

3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюся знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості

236

6	А	Я намагаюся уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюся домогтися свого
7	А	Я намагаюся підкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися-свого
	Б	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюся знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
13	А	Я пропоную варіант середньої позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюся продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору
15	А	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюся не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюся переконати опонента у перевагах МОЇХ ПОЗИЦІЙ
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюся негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюся найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюся бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюся знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання

23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо **ваша** відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожного шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена існуюча та чи інша форма **поведінки в конфліктних** ситуаціях.

«Ключ»

№ п/п	Боротьба	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			Д	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	

238

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
Е					

Інтерпретація результатів:

(розроблена авторами розділу на основі існуючих джерел з проблеми [7; 8; 13; 26; 391])

За допомогою цього цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та 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, або намагання його не помітити — це такий тип поведінки, коли у **конфлікті** мінімально враховуються як власні інтереси, так і опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама по собі. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (власна поразка — поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;

239

• індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба, або «конкуренція» — тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально — інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога — поразка» (власна перемога — поразка опонента).

Поступливість, іншими словами, жертвність — тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка — перемога» (власна поразка — перемога опонента).

Компроміс, або зговірливість — тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті 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 півхлібини, ніж нічого», «Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (частково власна поразка — частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво — тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Тс, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «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 заганні в кут. Заповніть порожні стовпці у наведеній нижче таблиці.

Саботажники спілкування	Приклади	Це робите ви	Інші
Погрози (викликають страх, покірність, 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 питайте 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)»		

240

Вирок	«За тобою тюрма плаче». «Невдаха». «Пропаша людина»		
Слова, що «зобов'язують»	«Ви повинні поводитися більш відповідально». «Ви мусите орієнтуватися на факти». «Ви не повинні так сердитися»		
Приховування важливої інформації (реплі-ка-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 Вам знадобилось на це?». «Чому так пізно?» «Чим це Ви займаєтесь на робочому місці?»		
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом». «Вам бракує ініціативи»		
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче аби її вислухали)	«Якби ти вчасно зробив порядок на своєму столі, ти не мав би причин панікувати». «Чому ти не зробив ось так...». «Я б на твоєму місці...». «Просто не зважай на них». «Візьми себе в руки, не розпускайся»		
Відмова від вирішення питання	«Нема чого тут обговорювати. Я не бачу жодної проблеми». «Годі, поспілкуймося про щось інше»		
Інтерпретація	«Я вважаю таку поведінку негідною». «Так вчиняють тільки безвідповідальні люди»		
Зміна теми	«Скільки можна про це говорити, поспілкуймося про щось інше. Я вчора зустрічався з одним діловим партнером...»		
Змагання	«Я потрапив минулого тижня в жахливу аварію...». «Та це ніщо! Ти подивився б на мою машину...»		
Заспокоєння відсутністю існування проблеми	«Не нервуй». «Не хвилюйся, все владнається». «Не зважай». «Все минеться». «Забудь». «Та ні, ти маєш чудовий вигляд»		

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 заподіяння шкоди конструктивній бесіді з іншими людьми?
- Які з них застосовуються іншими людьми у ставленні до Вас самих? Хто це робить: Ваші керівники, колеги, підлеглі?

Майте на увазі, що перелічені в таблиці фрази стають надто руйнівними тоді, коли вони *вимовлені презирливо, з амбіційною мімікою та супроводжуються агресивними жестами і позами.*

Методика 2.2. Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті

Інструкція. Проаналізуйте свої дії за одинадцятьма позиціями в конфліктах, які відбувались 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	12 3 4 5
2	Приписую йому негідні чи погані наміри	12 3 4 5
3	Демонструю знаки переваги	12 3 4 5
4	Звинувачую і приписую відповідальність тільки партнеру	12 3 4 5
5	Ігнорую інтереси суперника	12 3 4 5
6	Бачу все тільки зі своєї позиції	12 3 4 5
7	Применшую заслуги партнера	12 3 4 5
8	Перебільшую свої заслуги	12 3 4 5
9	Зачіпаю «больові точки» і вразливі місця партнера	12 3 4 5
10	Висуваю перед партнером безліч претензій	12 3 4 5
11	Дратуюсь, зриваюсь на крик, підвищую голос	12 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 маєте достатніх навичок раціональної поведінки. А отже, Вам необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинених 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	12 3 4 5	Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента
2	Позитивне ставлення до опонента	12 3 4 5	Негативне ставлення до опонента
3	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції	12 3 4 5	Ви віддаєтесь стихіям і емоціям

242

4	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю	12 3 4 5	Ви прагнете до одностороннього виграшу
5	Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є	12 3 4 5	Ви нестерпні до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не збігаються 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 відповісти 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. Поміркуйте, чому в однакових ситуаціях Ви іноді дієте одним способом, а інколи — іншим. Пригадайте конкретні події. Потрібно знати причини своїх дій. Це допоможе Вам розуміти причини дій інших.

3. Назвіть (подумки) ім'я людини, яка Вам є неприємною. З'ясуйте, в чому причина.

4. Пригадайте випадок, коли під час бесіди Ваш співрозмовник наполягав на абсурдній, як Вам здається, точці зору. Навіщо він це робив?

5. Чи були випадки, коли Ви, слухаючи промовця, подумки вважали, що він каже 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 щось пропонувати чи висловлювати прохання, подумайте, чи можуть Вам заперечити;
- спостерігаючи за людиною, спробуйте здогадатись, в якому вбранні ця людина буде наступного разу. Чи часто Ваші прогнози справджуються?

• коли переглядаєте по телевізору художні фільми, періодично вимикайте звук і намагайтеся не втратити зв'язку між подіями. Це допоможе Вам розвинути здатність ідентифікувати себе з іншими людьми.

7. Коли відвідаєте картинну галерею, поспостерігайте за людьми, які уважно розглядатимуть картину: а) на якій зображена радісна подія; б) де зображена сумна чи трагічна подія. Порівняйте поведінку обох груп людей, зверніть увагу на їхні обличчя, осанку, жести, характер спілкування між ними. Чи помітили Ви відмінності?

243

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. Розпочинаючи тест, пригадайте 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:

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Історію зародження і розвитку конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Психологічні й інші особливості учасників конфлікту та осіб з найближчого оточення | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Особливості типів і видів конфліктів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Основні прийоми і правила ведення спорів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Основні прийоми і правила ведення переговорів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Основні прийоми і правила розв'язання конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Сильні і слабкі сторони, якості, що у вас виявляються в конфліктній ситуації і під час ведення переговорів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

Б) УМІТИ:

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Визначити і діагностувати тип і вид конкретного конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Йти на розумні компроміси | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Установити контакти навіть з вороже налаштованими до вас особами | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Застосовувати контрприйоми проти «брудних» прийомів, методів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Нейтралізувати дії осіб, що розпалюють конфлікт | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Вести переговори з розв'язання конфлікту, навіть якщо опонент уникає переговорів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Передбачати і прогнозувати перебіг розвитку подій, пов'язаних з конфліктом | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

В) БУТИ ЗДАТНИМ:

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Виявити принциповість і гнучкість у розв'язанні конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Установити діалог і коректно вести спори, перемовини | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Самокритично оцінити ситуацію і прогнозувати розвиток подій | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Виявляти витримку і високоморальні якості під час загострення конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Зацікавити опонента в позитивному розв'язанні конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Бачити можливі тенденції розвитку конфлікту | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Враховувати і не допускати колишніх прорахунків і помилок | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

Обробка й інтерпретація результатів

Визначте рівень своєї компетентності і готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Окремо порахуйте по блоках рівень:

244

- 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	Сумарна кількість балів по відповідях на 7 питань тесту
1 — дуже низький	7–14
2 — низький	15–20
3 — нижчий від середнього	21–26
4 — трохи нижчий від середнього	25–32
5 — середній	33–38
6 — трохи вищий за середній	39–44
7 — вищий за середній	45–50
8 — високий	51–56
9 — дуже високий	57–63

Порахувавши окремо рівень знань, умінь, здібностей **успішно** вести спори, переговори і **розв'язувати** конфлікти, на основі порівняльного аналізу зробіть висновки. **Чого** Вам більше бракує — знань, умінь чи **здібностей**? На основі цього *розробіть програму самоосвіти і саморозвитку*.

Під час дослідження організаційних конфліктів, окрім використання розглянутих діагностичних методик, часто використовують багато інших методик, які /гають можливість визначити особливості виникнення та **перебігу** таких суперечностей. **Найбільше вживані методики** наведено у табл. 6.2 [26; 35 та ін.].

Таблиця 6.2. 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
«Врівноваженість у конфлікті»	Діагностика врівноваженості у конфлікті
Конфліктогени у спілкуванні	Діагностика наявності конфліктогенів у спілкуванні
Методика В. Бой^й, 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 і ригідності

245

Методики, які дають можливість вивчити соціально-психологічні особливості діяльності колективів організацій (як «зовнішні» чинники, які впливають на виникнення та перебіг конфліктів в організації)

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

Методики, які дають можливість вивчити індивідуально-психологічні особливості менеджерів та працівників (як «внутрішні» чинники, які впливають на виникнення та перебіг конфліктів в організації)

Методика визначення акцентуації 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 особистішої та ситуативної тривожності Ч. Спілбергера (ОТ і СТ)	Оцінка емоційної сфери: рівень особистішої і ситуативної тривожності
«Самооцінка й упевненість у собі в критичних ситуаціях»	Діагностика рівнів самооцінки й упевненості у собі в критичних ситуаціях
Гнучкість і ригідність особистості	Діагностика особистішої 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 зважати на такі *характеристики організаційних конфліктів, які суттєво впливають на весь хід і складність діагностичної роботи* (табл. 6.3).

Таблиця 6.3. Вплив характеристик організаційних конфліктів на проведення діагностичної роботи

Характеристики організаційних	Вплив характеристик на проведення діагностичної роботи
-------------------------------	--

конфліктів	
Дислокація конфлікту	Несе певні обмеження організації діагностики: внутрішньо-організаційні конфлікти легше досліджувати, ніж ті, що 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, задіяних в організаційному конфлікті	Від цього критерію залежать діагностичні методи, які будуть застосовані для дослідження та використання додаткових часових ресурсів
Етап організаційного конфлікту	Етап організаційного конфлікту визначає порядок застосування діагностичних методів
Тип запити та характер співпраці організаційного психолога із замовником	Впливає на весь процес застосування діагностики. Має значення характер запити: запит-проблема чи запит-завдання тощо. Значення набуває також приналежність психолога до організації: штатний працівник або консультант, чи взагалі найманий працівник або експерт

246

Окрім названих чинників, важливим для вибору діагностичних методик є те, які *завдання* поставлені у дослідженні:

- замовлення з метою профілактичних заходів, розв'язання актуального конфлікту;
- ретроспективний аналіз конфлікту для однієї особи (керівника);
- організація переговорного процесу між сторонами та ін.

Важливим на етапі психодіагностики є також аналіз *особистості менеджерів та працівників організації* як суб'єктів конфліктної взаємодії, **вивчення** моти-ваційно-потребнісної сфери, що інтегрує соціальні установки, ціннісні орієнтації, цінності, інтереси, потреби. Надважливим є здатність керівників та працівників до самопізнання, саморефлексії, самовдосконалення і саморозвитку.

У кожному конкретному конфлікті керівник або працівник **організації** мусить насамперед *розібратися в самому собі, своїй діяльності, способах спілкування (самодіагностика)*. Потрібно також знати взаємостосунки, які склалися між членами колективу — неформальне лідерство, авторитетність, особисті задатки, психологічні особливості та сумісність, потреби членів очолюваного колективу (вивчення СПК у колективі, соціометрія, дослідження психологічної атмосфери Фід-лера тощо) [6; 7; 28; 44].

Використання наведених діагностичних методик допомагає організаційним психологам системно та глибоко проаналізувати особливості виникнення і перебігу конфліктів та визначити адекватну стратегію здійснення психолого-організаційно-го консультування, про що йтиметься далі.

6.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвивальний компонент технологи)

Як свідчить консультативний досвід авторів розділу, у процесі здійснення психолого-організаційного консультування з проблеми конфліктів варто дотримуватися загальної моделі такого консультування, розробленої в лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України [18; 28] і докладно висвітлена у розділі 7 першої частини посібника. Нагадаємо, що відповідно до цієї моделі **основними етапами здійснення психолого-організаційного консультування**, які певною мірою співвідносяться з основними компонентами консультування, є такі:

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-смысловим компонентом моделі);

3 *етап* — здійснення власне психологічного консультування з проблем управління (співвідноситься з операційно-технологічним компонентом). Цей етап поділяється на *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 етапом та компонентом моделі) на матеріалі конкретної ситуації. Генеральний директор однієї зі столичних фірм звернувся до авторів із запитом надати психологічну допомогу у розв'язанні конфлікту, який мав місце в організації.

1. Мотиваційний компонент

Можна говорити про наявність *позитивної мотивації* генерального директора фірми, оскільки **він** самостійно, з вираженою зацікавленістю звернувся до психологів, аби ті допомогли йому розібратися в проблемі та розв'язати її.

2. Когнітивно-смысловий компонент

За словами директора, члени «управлінської команди» фірми конфліктують, а основними сторонами гострих зіткнень виступають головний бухгалтер та виконавчий директор фірми. У момент звернення до психологів ситуація на фірмі була критичною, бо головний бухгалтер подала заяву на звільнення. *Zanim* (дослівно) полягав у тому, щоб психологи насамперед допомогли зберегти доброго фахівця па посаді, тобто перешкодили звільненню головного бухгалтера.

3. Операційно-технологічний компонент

3.1. Визначення стратегії консультування

Відповідно до стратегії консультування в організації (діагностична, навчальна, процесуальна) 111, а також конкретного запиту керівника організації (змістовно-смысловий та фінансово-організаційний) головною була обрана *діагностична стратегія*. Сутність її полягала у встановленні психологічного діагнозу, тобто ідентифікації тієї проблеми, яка існувала в організації, та розробці корекційно-коригуючих впливів (па рівні системи психолого-управлінських рекомендацій), за безпосереднє впровадження яких мали нести відповідальність керівник фірми, а не психолог. (В іншому випадку це була би процесуальна стратегія.) Окрім того, під час проведення пси-холого-організаційного консультування до діагностичної стратегії була приєднана *навчальна*, точніше, деякі її фрагменти. Це виявилось у тому, що з працівниками фірми був проведений навчальний семінар з проблеми оптимізації соціально-пси-хологічного клімату (СПК) в колективі (на основі заздалегідь проведеного анонімного опитування). У процесі спільного обговорення були також обгрунтовані ролі працівників фірми, а не лише її керівника та «управлінської команди», у вирішенні проблем СПК.

3.2. Діагностування основних проблем, які існують в організації

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 його розв'язання;
 - 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 і рівень готовності до переговорів; рівень особистішої та ситуативної тривожності; еміатійні 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 використовувались такі методи:
- діагностичні бесіди з директором фірми;
 - діагностичні бесіди з членами «управлінської команди»;
 - детальні інтерв'ю з учасниками конфлікту;
 - анонімне опитування співробітників фірми;
 - тестування персоналу організації (за 9-ма психологічними методиками);
 - метод спостереження.

Загалом 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 низку *серйозних проблем* в управлінні фірмою в цілому, що є підґрунтям напруженості в колективі. Було зроблено висновок про те, що існуючий конфлікт детермінований не лише суб'єктивними причинами, які стосуються безпосередньо його учасників, але й об'єктивними недоліками в управлінні фірмою.

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 його оцінюють порівняно з генеральним директором.

2. Детальний аналіз складових соціально-психологічного клімату дозволив виокремити серед них проблемні, що стосуються:

- міжособистісних стосунків з колегами по роботі;
- міжособистісних стосунків з керівником;
- ступеня нервового напруження, пов'язаного 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 здебільшого орієнтований на справу, ніж па людей. Цікаво, що сам керівник оцінив свій стиль навпаки, як більш орієнтований на людей.

Стиль керівництва, порівняно з умовно ідеальним, «не добирає» майже половини ресурсів. Наприклад, відсутній чіткий розподіл функціональних обов'язків; система стимулювання праці — недосконала; недостатньо

уваги звертається па створення умов для кар'єрного росту працівників тощо.

По-друге, аналіз індивідуально-психологічних характеристик членів управлінської команди, разом з учасниками конфліктної взаємодії, показав, що «внутрішніми» детермінантами існуючого конфлікту були певні психологічні передумови.

Головному бухгалтеру, наприклад, притаманний високий рівень особистісної та ситуативної тривожності, доволі висока орієнтація па стратегію боротьби у конфлікті, низька мотивація до розв'язання конфлікту шляхом переговорів.

Виконавчому директору характерний, навпаки, низький рівень особистісної та ситуативної тривожности па фоні високого рівня особистісної конфліктності, нри наявній за наявної готовності до переговорів.

Генеральному директорові фірми притаманний високий рівень ситуативної тривожності, що може свідчити про значущість для нього існуючої у колективі конфліктної ситуації. Крім того, недостатній рівень сміатії та орієнтація па відхід від конфлікту як на провідну стратегію конфліктної взаємодії перешкодили йому своєчасно вплинути па зіткнення в колективі, перевівши їх у конструктивне русло.

3-3. Розробка та впровадження власне програми корекційно-коригуючого впливу

Після детального аналізу ситуації та отриманих під час психологічного обстеження даних авторами розроблено програму корекційно-коригуючого впливу для розв'язання гострого конфлікту і підвищення ефективності управління фірмою в цілому.

Оскільки побажання генерального директора зберегти па посаді доброго фахівця для психологів-консультаптів було основним, то воно й зумовило суть найважливіших рекомендацій:

249

- 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, 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, що відіграють члени команди, формування позитивних установок щодо важливості кожної ролі, визначення принципів, на яких має будуватися робота команди (партнерства, взаємної підтримки, толерантності тощо).

Для підвищення ефективності управління фірмою в цілому рекомендовано створити такі умови:

- чітко розподіляти функціональні обов'язки між членами управлінської команди та всіма працівниками організації;

- розробити більш чітку систему матеріального і морального стимулювання праці співробітників організації, завдяки якій працівники 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 співробітників фірми;

- дещо змінити систему інформування працівників про основні події у житті організації (своєчасно інформувати, 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 консультиування з проблеми організаційного конфлікту стало те, що головний бухгалтер відкликала 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. Немалозначним аспектом роботи було й те, що в людей реалізувалася потреба поговорити про наболіле з професійними «слухачами».

На думку авторів, «психологічний десант» і подальша самостійна робота керівника та членів «управлінської команди» можуть стимулювати процес особистісно-го залучення всіх працівників до діяльності фірми, підвищити їх лояльність до організації та задоволеність працею, стимулювати творчий потенціал, який зрештою забезпечить більш повне поєднання індивідуальних та організаційних цілей службовців, оптимізацію управління і соціально-психологічного клімату, що, у свою чергу, сприятиме конструктивному підходу 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.

250

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. - 142 с.
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 // III 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 \. — 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. *Даренборф Р.* Конфликта социального концепция // Современная запад-пая 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 СМ.* Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2000. — 238 с.
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. — 190 с.
16. *Карамушка Л.М.* Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти. — К., 1994. — 53 с
17. *Карамушка Л.М.* Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. - 344 с
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: 36. 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 // Конфлікто-логічна 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. 251
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. Конфр.«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: Учебн. пособие. - К.: МАУП, 2000. - 256 с.
27. *Ложкин Г.В., Сьомій СВ., Петровська Т.В., Кисельова О.О.* Конфлікти в сумісній діяльності. К.: Сфера, 1997. — 95 с.
28. Основи нсихолого управлінського консультування: Навч. посіб. / *Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович* та ін; За наук. ред. Л.М. Ка-рамушки. - К.: МАУП, 2002. - 136 с.
29. *Паркер Г., Крофт 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: соціальна психологічний аналіз. К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 200 с
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 тренінге / Под ред. *Н.Ю. Хряцевой*. СПб: «Ювснта», 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 гесты: 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.: Впеіторгиздат, 1991. — 192 с.
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 аил. — 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.-метод, посібник / За ред. *Л.М. Карамушки*. — Київ — Кіровоград, 1997. — 150 с

Розділ 7

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. *Зміст, структура та види соціально-психологічного клімату в організації (інформаційно-смысловий 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-смысловий компонент технології)

Важливим напрямком діяльності організаційних психологів є їх участь у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату. Аналіз феномена 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 і 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 стійкого психічного настрою, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії членів колективу (групи).

253

Слід зазначити, що поряд з поняттям «соціально-психологічний клімат», аналізуючи діяльність **організації**, використовується також поняття «організаційний клімат». Підтримуючи точку зору авторів, які нещодавно почали досліджувати цю проблему, можна вважати, що соціально-психологічний клімат варто розглядати як феномен, притаманний невеликій групі, а **організаційний клімат** доцільно визначати як феномен, що утворюється у великих соціальних групах (організаціях), адже тут ми маємо справу з іншими психологічними реальностями, коли якість «безпосередність» стосунків переходить в якість «складного опосередкування» цих стосунків [7]. Тобто в організації, яка має підрозділи, організаційний клімат — це якісне нове інтегративне соціально-психологічне утворення. Проте зазначимо, що далі йтиметься саме про соціально-психологічний клімат, оскільки вивчення змісту та особливостей організаційного клімату є самостійним, ще недостатньо розв'язаним науковим і прикладним завданням.

Аналізуючи вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності і поведінку менеджерів та персоналу в організації, варто зауважити, що всі дослідники, які вивчали цю проблему, відзначають важливу роль такого 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. Наголошується, що **від** соціально-психологічного клімату залежить *ступінь долучення кожного індивіда в діяльність*, характер її спрямованості, ефективність [20].

Соціально-психологічний клімат також розглядають як такий феномен, що ні-дображає *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 в цьому доволі 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'язане 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 думку авторів, фасилітація та інгібіція є тими несвідомими компонентами, що входять до соціально-психологічного клімату.

Необхідно зазначити, що соціально-психологічний клімат впливає не тільки на *ефективність діяльності, поведінку*, але й на *психологічне здоров'я особистості*. Це надто важливо для менеджера будь-якої організації, наприклад, районного відділу освіти, оскільки там соціально-психологічний клімат опосередковано, через

відповідний психологічний стан її представників (завідувача, інспектора), впливає на соціально-психологічний клімат підвідомчих ієрархічних колективів, а через них — на дитину, її психічне здоров'я. Так, зокрема, зазначається, що «психологічний клімат в учительській кімнаті і в класі — найважливіша умова психічного здоров'я дітей і дорослих» [123].

Соціально-психологічний клімат також є важливим фактором, який впливає на всі складові управлінської діяльності: вироблення і прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, облік і контроль.

Так, аналізуючи *проблему управлінських рішень*, дехто з авторів розглядає соціально-психологічний клімат як фактор здійснення цього рішення. [5]. Однак необхідно наголосити, що соціально-психологічний клімат впливає і на вироблення **самого** рішення прямо (коли воно розробляється колегіально) або опосередковано.

254

На етапі 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 чи відсутності.

Соціально-психологічний клімат є також суттєвим фактором контролюючої та порівняльно-оцінювальної діяльності менеджера, де виступає як джерело соціального контролю, соціальних санкцій, відображення громадської думки колективу тощо [11].

Загалом 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 (рис. 7.1) можна сказати, що основними його компонентами є такі складові, які відображають рівень задоволеності педагогічних працівників:



Рис. 7.1. Основні складові соціально-психологічного клімату освітньої організації та чинники, що впливають на нього

255

- змістом праці;
- умовами праці і побуту;
- міжособистісною **взаємодією** всередині колективу;
- міжособистісною взаємодією поза колективом;
- міжособистісною **взаємодією** з учнями;
- стилем **керівництва** л особистістю керівника, стосунками керівника з підлеглими.

До *основних чинників*, які можуть впливати на становлення кожного зі складових компонентів клімату, 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, його взаємини з підлеглими.

Психологічний клімат, який **спостерігається** у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямованістю. А отже, прийнято виокремлювати три основних види психологічного клімату: з позитивного, 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, є *нейтральним*.

До суттєвих **характеристик сприятливого, або здорового, соціально-психологічного клімату**, як до певної міри «ідеального», на формування якого має орієнтуватися будь-яка організація, належать такі (табл. 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)
1	Стосунки	Гуманні, ставлення з повагою до кожного члена колективу
2	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, самоактуалізація
5	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне, згуртованість
7	Переважний емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний, мажорний тон
8	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9	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 йтиметься у наступному підрозділі.

256

7.2. Методики для діагностики

соціально-психологічного клімату в організації

(діагностичний компонент технології)

Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату поділяються на *три групи*:

1. Методи, 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, падають інформацію про соціально-психологічний клімат.

До першої групи належать:

— *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. Аіпа і т. ін.), та який може поєднуватися зі 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 компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури 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 [8J];

— методики, спрямовані на визначення рівня *ситуативної й особистішої 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; 221. Нижче докладно розглянуто зміст декількох методик *другої групи*, 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, що впливають на нього (детально наведено у підрозділі 7.1). Окрім того, за допомогою анкети можна проаналізувати пропозиції членів колективу щодо оптимізації соціально-психологічного клімату.

257

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** з провідних чинників, що впливають на становлення **соціально-психологічного** клімату.

Методика і. 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!

Ви вже знаєте, що важливу роль у підвищенні рівня роботи школи відіграє сприятливий мікроклімат в педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його поліпшення в школах нашого району (міста), вивчається й аналізується етап справ, **від** яких залежить характер взаємин вчителів і керівництва, вчителів між собою, вчителів та допоміжного персоналу **школи**.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об'єктивну інформацію, зокрема, конкретно відповісти на всі запропоновані нижче запитання.

Ознайомтесь, будь ласка, зі змістом кожного запитання анкети та підкресліть ті можливі відповіді, що збігаються з Вашою думкою, або ж допишіть, якщо зпоміж запропонованих варіантів **відповідей** нема жодної.

Наперед дякуємо Вам за 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 «пі»;
- в) скоріше «пі», 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 до вподоби;
- г) усвідомлення суспільної корисної педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- е) можливість реалізувати власний творчий потенціал;
- є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) інше (допишіть)_____ , _____

258

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчуттю задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикрощі 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 до вподоби;
- д) недостатній престиж вчителя;
- с) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- е) діти мене роздратовують;
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;
- з) не задовольняє заробітна плата;
- і) інше (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 «пі»;
- в) скоріше «пі», 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 па те, щоб доїхати 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;
- е) інше (допишіть) _____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «пі», ніж «так»;
- г) зовсім пі;
- 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;
- е) інше (допишіть) _____

259

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 творч.чу зростанню; е) важко відповісти;
- е) інше (допишіть) _____

9- Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»; -
- г) пі, 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 обманювати дітей, дотримуватись даного слова;
- ї) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте заохочення;
- г) справедливе оцінювання навчання дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів; с) намагання завжди прийти па допомогу;
- е) інше (допишіть) _____

// Якщо «ні», то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємопорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність іс учнів інтересу до навчання;
- г) невихованість дітей;
- д) Діти роздратовують Вас, нервують;
- е) інше (допишіть) _____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) гак;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «пі», ніж «так»;
- г) пі, 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 певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;

260

- е) не заохочує до творчого пошуку;
- е) інше (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості і 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) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше (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(а);
- 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 й оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- е) інше (допишіть) _____

17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, 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 задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше (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 стосовно керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- е) не вдаю з себе кращого за всіх;
- е) інше (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 дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;
- б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін 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;
- е) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;
- е) інше (допишіть) _____

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

- а) часто;
- б) рідко;
- в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів? (Відмітьте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... — за важливістю варіантів.)

- а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;
- б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;
- в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;
- г) з невірним обраним стилем керівництва;
- д) з низьким рівнем згуртованості колективу;
- е) інше (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 з промовами або пропозиціями;
- б) маю, але не завжди;
- в) іноді маю таку можливість і використовую її;
- г) ніколи не маю можливості висловлювати свою 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 зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін не допускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- е) інше (допишіть)

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не брати виступ;
- г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- е) інше (допишіть)

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу;
- д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, 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 оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (підкреслити необхідне – з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);

263

- ж) несприятливі стосунки з колегами;
- з) неправильний стиль керівництва колективом;
- і) немає умов для творчого зростання;
- ї) немає умов для посадового просування;
- й) немає перспектив на поліпшення житлових умов;
- к) інше (допишіть) _____

Увага! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. До якої міри перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці.)

Якості	Повною мірою	Деякою мірою	Незначною мірою	Зовсім не виявляється
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, важлива для всіх громадська думка				
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 стать:*

- а) Жіп.
- б) Чол.

34. *Ваш вік:*

- а) До 19;
- б) 20-24;
- в) **25-29;**
- г) 30-34;
- д) 35-39; е) 40-44; є) 45-49; ж) 50-54;

264

- 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;
- д) загальний стаж _____;
- е) стаж роботи в даній школі _____
- є) 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 урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення, про які йшлося вище.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні *змістовно-сміслові групи, які виявляють:*

1-3 запитання — рівень задоволеності змістом праці;

4-5 запитання — рівень задоволеності умовами праці, побутом;

6-8 запитання — рівень задоволеності стосунками з колегами;

9-М запитання — рівень задоволеності стосунками з учнями;

12-14 запитання — рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

15-17 запитання — рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних 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 плінність 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.*

265

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. Заповнюючи таблицю, па кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи **іншої** характеристики, зробіть свої позначки:

— позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу па сьогодні;

— позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, па 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 нервового напруження, пов'язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

266

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «0») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$M = \frac{X}{0}$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший 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 па справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу **використовувались** такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13. Для діагностики орієнтації членів колективу па людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. (Зазначені показники були введені додатково [8].)

Методика 3. Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі

(Коломийський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту — К.: МАУП, 1996.- С 165-173.)

Інструкція для учасників опитування:

Ліворуч у цій таблиці Ви можете прочитати низку **суджень**, які стосуються директора Вашої школи. До

якої міри збігається з ними Ваша 'гумка'?

Щоб відповідати на це запитання, слід поставити «+» в одній з п'яти граф таблиці проти кожного з наведених суджень.

№ п/п	Судження про особливості керівництва директора школи	Повністю збігається	Скоріше збігається, ніж не збігається	Важко сказати	Скоріше не збігається, ніж збігається	Зовсім не збігається
	Директор нашої школи:					
1	Вимогливий до себе					
2	Вимогливий до вчителів					
3	Вносить ефективні 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 учителями, використовує їх досвід і знання					

267

6	Добре знає роботу кожного вчителя, його успіхи, невдачі					
7	Якщо відчуває, що віддав невірне розпорядження, не заперечує, а виправляє допущену помилку					
8	Привітний, товариський до всіх учителів					
9	Коли треба «підтягнути» когось, вміло спирається на допомогу колективу					
10	Користується повагою в колективі					
11	У вчителя помічає передусім все позитивне					
12	Тактовний, не принижує гідність учителя					
13	Пробачає давні образи, не злопам'ятливий					
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 вчителю діловою порадою і вказівкою					
18	Може блискуче і переконливо виступити перед учителями					
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 учителів					
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					

268

26	Об'єктивний до всіх без винятку, не має тих, кого полюбляє або переслідує.					
27	Витриманий, зопалу не картає вчителя					
28	Рішучий, впевнений в собі					
29	Сприяє запобіганню конфліктів, згуртуванню колективу					
30	Піклується насамперед не про відсотки, не про показовий добробут, а про високу якість навчання в школі, виховання					
31	Працює з повною віддачею сил					
32	Не нав'язує одні й ті самі методи роботи всьому колективу, а дає можливість вчителям виробити індивідуальний почерк у навчанні і вихованні					
33	Простий у спілкуванні з учителем, не гордовитий					

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно підсумувати отримані бали, маючи на увазі наступні їх значення:

- повністю збігається: +2 бали;
- скоріше збігається: + 1 бал;
- важко сказати: 0 балів;
- скоріше не збігається: -1 бал;
- зовсім не збігається: -2 бали.

Чим ближче отримане число до ідеального (66 балів), тим позитивніше оцінюють підлеглі стиль керівництва директора 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 з шести тем тренінгу).

Нижче наведено загальну структуру тренінгу.

«Вступ до тренінгу»:

- Знайомство учасників тренінгу.
- Вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу.
- Визначення основної мети та завдань тренінгу.

269

- 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)*: «Подати у вигляді схеми, малюнка структуру соціально-психологічного та організації його 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 і 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?»

270

2. *Робота в малих групах*: «Чи впливає на соціально-психологічний клімат і 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 їй;) та з'ясуйте, як вони впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, де Ви працюєте. Використовуйте для цього такі методики: «Самооцінка», «Визначення асертивності», «Локус контролю». (Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максимеика, 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 па 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 надійшло від **керівництва** наприкінці робочого дня. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який відмовляється викопувати завдання», «працівника, який погоджується виконувати завдання», «байдужих колег» та ін. Обговорюється роль міжособистісних стосунків в колективі, а також відданості організації у формування соціально-психо-логічного клімату).

3. *Заключне творче завдання (робота в малих групах): «Ідеальний соціаль-по-психологічний клімат в моєму колективі: як цього досягти?»*

271

4. *Презентація результатів виконання творчих завдань* (на основі використання схеми! павчальпо-рольової гри — вводяться ролі «генераторів ідей», «опонентів», «арбітрів» та ін.).

Рефлексія заняття.

Підбиття підсумків роботи тренінгу.

Фахівцями доведено на практиці, що використання тренінгової програми спільно з індивідуальним психолого-управлінським консультуванням П17| може сприяти підготовці менеджерів і 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., Левин 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. *Казмирченко В.П.* Социальная психология организаций. — К.: МАУП, 1993. - С. 106.

8. *Карамушка Л.М.* Психология 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 І.Л.* Психология педагогического менеджменту — К.: МАУП, 1996. - С. 165-173.

11. *Коломінський І.Л.* Психология 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. — Ми.: 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.* Психология 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 паука 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.

272

17. Основи психолого-управлінського консультування. Навч. посіб./ *Л.М. Кара-мушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович* та ін., За наук. ред. Л.М. Кара-мушк'и. - К.: МАУП, 2002. - С116-131.

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., персраб., 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 СМ.* 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 прояви синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і 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 і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях (корекційно-розвивальний компонент технології).*

8.1. *Поняття про зміст, структуру та основні прояви синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій (інформаційно-смісловий компонент технології)*

Аналіз змісту інформаційно-сміслового компонента «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 проявів у менеджерів і працівників організації);*
- *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 **праців-**

274

ників, 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 тлумачити як стресову реакцію, що 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 і взаємодією з людьми. За таких умов стрес спричиняється 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** успішніше й ефективніше діє та підвищує свою функціональну активність і впевненість, натомість 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» є не просто *результатом стресу, а наслідком некерованого стресу [6; 13; 17; 18; 20].*

Існує сумна тенденція роботодавців і співробітників негайно **покладати** відповідальність за «професійне вигорання» на індивіда. Однак значна кількість важливих компонентів стресу притаманна професії чи посаді, серед яких професія менеджера займає, на думку авторів, одне з провідних місць. «Професійне вигорання» є кінцевим результатом *сукупності факторів оточення, в якому людина працює, отриманої освіти, характеристик установи й особистіших 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 так, що «професійне вигорання» можна вирізнити від інших форм стресу не лише концептуально, а й емпірично, виникла необхідність у систематичних наукових дослідженнях цього синдрому.

Щодо аналізу основних підходів до вивчення синдрому «професійного вигорання» слід зауважити, що

цей феномен став предметом спеціального аналізу зовсім недавно.

Термін «професійне вигорання» (англ. — «burnout») введено американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергером у 1974 році [27]. 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 почуттів і зазнають підвищеного **емоційного** напруження. Нині синдром має навіть спеціальний діагностичний статус у «Міжнародній

275

класифікації хвороб — 10»: «Z73-проб'їсМН, 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 з них — описового й епізодичного характеру. Літератури, що розкривала б науково-практичні дослідження в цій галузі, ще недостатньо. Проте дослідження синдрому триває. Сподіваємось, що певний внесок у вирішення цієї проблеми зробить і цей посібник.

Дослідження синдрому «професійного вигорання» *розпочалося зі співробітників медичних установ та різних громадських організацій. Ф. Сторлі* — професор Школи догляду при Університеті штату Невада — проводила дослідження цього феномена 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 на 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. А відтак «професійне вигорання» тлумачиться 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. Маслач і С. Джексон. Вони розглядають синдром «професійного вигорання» як трьохкомпонентну систему, котра складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистіших 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. Роберте класифікує вищепаведені 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 й окремих проявів синдрому показує, що «професійне 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 особистішої 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 розгніватися, дратуватися і почувати себе виснаженим, приділяти багато уваги деталям і бути налаштованим надзвичайно негативно до всіх подій. Гнів, що вий відчуває, може призвести до розвитку підозрливості. Менеджер або працівник може вважати, що організація хоче його

276

позбутися. Цей стан посилюється відчуттям «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. Або навпаки, людина, що зазвичай була тихою й стриманою, може стати дуже говіркою, вступати в бесіду з будь-ким. Жертва «професійного вигорання» може стати ригідною у мисленні. Ригідний менеджер або працівник закритий до змін, оскільки це вимагає енергії й

ризик, 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 часто буває відсутній па роботі. Він може спілкуватися безособовими способами з колегами, зменшувати власну залученість до контактів з ними. Працівник зрештою стає депресивним і починає сприймати ситуацію як «безнадійну». Він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію.

Згідно з теорією 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, нетривалі й випадкові ознаки цього процесу. Такі симптоми проявляються в легкій формі і виражені турботою про себе, наприклад, шляхом розслаблення чи організації перерв у роботі.

На *другій стадії* «професійного вигорання» симптоми проявляються регулярніше, мають більш зтяжний характер і важче піддаються корекції. Звичайні способи розслаблення тут неефективні. Менеджер або працівник може почуватися виснаженим після гарного сну і навіть після вихідних. Щоб потурбуватися 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 дати швидкого полегшення. Менеджер або працівник починає сумніватися у цінності своєї роботи, професії і життя [22].

Згідно з судженнями 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 розвинути негативне, цинічне і знеособлене ставлення до людей, з якими він працює (до колег і клієнтів), чи, навпаки, у нього можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які з'являються до працівників або клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, менеджер або працівник «заглиблюється в себе», викопує тільки мінімальну кількість роботи і пі з ким не спілкується. В індивідуума можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп.

Заключна стадія — повне «професійне вигорання» — трапляється, як вважає К. Маслач, не часто, проте виливається у повну відразу до всього па світі. Менеджер або працівник ображений іга самого себе і на все людство. Життя здається йому непідвладним, він не здатен емоційно реагувати па події, зосередитися на проблемах.

277

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 наголошує, що людина, яка повністю «вигоріла», ймовірно, не зміниться, але для того щоб остаточно стверджувати це, необхідні додаткові дослідження [31].

Одним із найбільш *системних і комплексних прийомів розгляду* 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] характеризує компоненти згаданого синдрому так:

1. Перший компонент — «напруження» — характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликаної власною професійною діяльністю.

Він знаходить прояв 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) *«заганість 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 і комунікацій викликає у людини відчуття **надмірної** перевтоми.

Це виявляється 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 припинити будь-які

комунікації;

4) *редукція професійних обов'язків* — згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витрачати 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 почуттєвості 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 виконанні професійних обов'язків, та до професійної діяльності взагалі;

4) *психосоматичні та психовегетативні порушення* — погіршення фізичного самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних пору-

278

шень, як розлади сну, головний біль, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

Отже, за В.В. Бойко, кожен компонент синдрому складається з 4 симптомів.

Незважаючи на деякі відмінності, всі наведені підходи до розуміння сутності та структури синдрому «професійного вигорання» мають багато спільного. А отже, *організаційні психологи залежно від конкретних завдань, які вони вирішують в організаціях, можуть концептуально опиратися на той чи інший підхід.*

Щодо **міри розвитку «професійного вигорання» у працівників сучасних українських організацій**, то аналіз їх діяльності свідчить про те, що цей синдром є доволі розповсюдженим серед менеджерів та працівників внаслідок багатьох об'єктивних чинників, які діють в організаціях сьогодні в період трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Окрім того, 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, нижче наведено дані проведеного авторами *спеціального дослідження в освітніх організаціях.*

У дослідженні брали участь 387 педагогів з різних регіонів України, яке проводилося за методикою В.В. Бойка [16] та за допомогою вибіркового інтерв'ю. Для статистичної обробки використовувалася програма SPSS [2].

Отримані результати дослідження дали можливість оцінити особливості прояву всіх компонентів «професійного вигорання» у педагогічних працівників. Проаналізуємо насамперед загальні дані, за допомогою яких оцінювався **рівень розвитку різних компонентів синдрому «професійного вигорання».**

З табл. 8.1 видно, що домінуючим компонентом у синдромі «професійного вигорання» у педагогів є «резистенція», яка, на думку В.В. Бойка, характеризується припиненням професійних обов'язків, зменшенням взаємодії з колегами та учнями, розширенням сфери економії емоцій, бажанням побути на самоті, неадекватним емоційним реагуванням тощо. Принагідно зауважимо, що 37,5 % опитаних мають високий рівень розвитку цього компонента, натомість як лише у 13,2 % опитаних виявлено високий рівень розвитку першого компонента 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 робота вчителя завжди містить у собі перевантажену емоціями комуникативну діяльність: спілкування з учнями, колегами, адміністрацією, батьками тощо. Все це створює для вчителя умови постійного емоційного напруження. Результати дослідження свідчать, що за таких умов учителі схильні реагувати припиненням комуникативної діяльності. Щоб зберегти власне емоційне здоров'я і добробут, учителі дуже часто вдаються до тактики економії емоцій, вибудовують захисні бар'єри на шляху виснажливого спілкування [18].

Таблиця 8.1. Рівень розвитку компонентів синдрому «професійного вигорання»

Компоненти синдрому «професійного вигорання»	Рівні розвитку компонентів синдрому «професійного вигорання», % від загальної кількості опитаних		
	Низький	Середній	Високий
Напруження	51,4	35,4	13,2
Резистенція	19,1	43,4	37,5
Виснаження	57,9	30,5	11,6

279

Такий висновок підкріплюється й даними про розвиток у вчителів окремих симптомів «професійного вигорання» (табл. 8.2). Дані дослідження свідчать, що у педагогів у синдромі «професійного вигорання» домінують симптоми другого компонента — резистенції- Якщо прорапжиувати симптоми «професійного вигорання» за частотою виникнення, то **перше** місце посяде «неадекватне вибіркве емоційне реагування» (у 53,0 % опитаних воно сформоване); друге — «редукція професійних обов'язків» (44,2 % опитаних); третє — «розширення сфери економії емоцій» (32,6 %), четверте — «переживання психотравмуючих обставин» (31,5 %); п'яте — «емоційно-моральна дезорієнтація» (31,3 %).

Таблиця 8.2. Особливості прояву симптомів «професійного вигорання»

Симптоми «професійного вигорання»	Кількість опитаних, %
Неадекватне вибіркве емоційне реагування (симптом другого компонента синдрому — «резистенції»)	53,0
Редукція професійних обов'язків (симптом другого компонента синдрому — «резистенції»)	44,2
Розширення сфери економії емоцій (симптом другого компонента синдрому — «резистенції»)	32,6
Переживання психотравмуючих обставин (симптом першого компонента синдрому — «напруження»)	31,5
Емоційно-моральна дезорієнтація (симптом другого компонента синдрому — «резистенції»)	31,3
Психосоматичні та психовегетативні порушення (симптом третього компонента синдрому — «виснаження»)	28,2
Тривога й депресія (симптом першого компонента синдрому — «напруження»)	25,8
Особистісне відчуження (деперсоналізація) (симптом третього компонента синдрому — «виснаження»)	14,7
Емоційний дефіцит (симптом третього компонента синдрому — «виснаження»)	14,2
Незадоволеність собою (симптом першого компонента синдрому — «напруження»)	11,9
Емоційне відчуження (симптом третього компонента синдрому — «виснаження»)	10,9
«Загнаність у кут» (симптом першого компонента синдрому — «напруження»)	9,6

Отже, такі дані дають можливість розкрити сутність поведінкових реакцій педагогів при виникненні синдрому. Переважна більшість опитаних педагогів, на думку авторів, схильна до такої захисної реакції, як «економія емоцій», що позначається на стосунках з оточенням, може призводити до неадекватних емоційних реакцій, а також проковує редукцію професійних обов'язків. Встановлено також, що на прояви синдрому «професійного вигорання» суттєво впливають такі чинники: вік, стать, професійний стаж, сімейний статус респондентів, а також наявність та кількість дітей в сім'ї [21].

На думку авторів, для реального відображення міри вираженості синдрому «професійного вигорання» із організаціях доцільним є проведення організаційними психологами спеціальних прикладних досліджень в контексті реалізації «стабільної» моделі діяльності психологічної служби (див. розділ 3 частина 1). Це допоможе завчасно розробити спеціальні індивідуальні та групові програми профілактики і подолання синдрому, забезпечити орієнтацію діяльності організації не лише

280

Розділ 8. Технологія профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях на своєчасне та ефективно виконання виробничих завдань, а й створення комфортних умов для роботи, задоволення потреб менеджерів і працівників організації (див. розділ 1 частина 1). Для здійснення таких досліджень організаційним психологам необхідно мати в своєму арсеналі низку 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, належать:

1. Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка.
2. Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавінникова.
3. Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина — людина».
4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання».
5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання».

Необхідно зауважити, що кожна із зазначених методик дає можливість насамперед виявити рівень розвитку синдрому та його окремих складових. Незважаючи на різне термінологічне значення понять, які використовуються науковцями, — «професійне вигорання», «емоційне вигорання», «психічне вигорання», «вигорання» та ін., вони є синонімами і розкривають ті чи інші аспекти «вигорання», як у професійній, так і в інших сферах життєдіяльності людини. Проаналізуємо кожен методик детальніше.

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка є найбільш комплексною і дає можливість системно і детальніше проаналізувати міру вираженості дванадцяти симптомів синдрому «вигорання», враховуючи компоненти, до яких вони відносяться. Зокрема, це такі компоненти та симптоми:

Перший компонент — «Напруження»:

1. Переживання психотравмуючих обставин;
2. Незадоволеність собою;
3. «Загнаність у кут»;
4. Тривога і депресія.

Другий компонент — «Резиспенція»:

1. Неадекватне вибіркоче 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 обчислюються 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:

281

- які симптоми домінують;
- якими сформованими і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- чи обумовлене «виснаження» (якщо виявлене) факторами професійної діяльності, що ввійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;
- який симптом (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 завдавало шкоди їй, професійній діяльності і партнерам.

Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова дає можливість дослідити прояви синдрому за такими основними показниками:

- психоемоційне виснаження;
- особистісне віддалення;
- професійна мотивація.

Суттєвим є те, що методика допомагає проаналізувати прояви синдрому «вигорання» на трьох основних рівнях:

- міжособистісному;
- особистісному;
- мотиваційному.

Слід зазначити, що методика є не такою складною в обробці, як попередня, і може бути використана для більш оперативного вирішення професійних завдань організаційними психологами.

Методика дає можливість розробити певну систему психокорекційної роботи та встановити, за якими складовими найбільш «рельєфно» проявляється синдром.

Методика «Синдром «вигорання» у професіях системи «людина — людина» зорієнтована перш за все на дослідження тих категорій фахівців, які працюють в системі «людина — людина», насамперед менеджерів та педагогічних працівників. Тому саме цю методику, на думку авторів, доцільно використовувати організаційним психологам, аналізуючи синдром «вигорання» у менеджерів організацій та працівників освітніх закладів.

Варто нагадати, що методика базується на теорії синдрому «вигорання», розробленій К. Маслач і С. Джексоном, і дає можливість визначити такі основні складові синдрому «вигорання»:

- емоційне виснаження;
- деперсоналізація;
- редукція особистих досягнень.

Суттєвим є те, що методика має два варіанти опитувальника, які можуть бути використані окремо при дослідженні як менеджерів, так і викладачів, учителів.

Методика є досить компактною у використанні порівняно з першими двома методиками — вона включає лише 22 питання (у двох попередніх методиках — 84 та 72 відповідно). Тому її доцільно застосовувати у ситуації, коли потрібно дуже швидко провести опитування, зокрема з 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;

282

Розділ 8. Технологія профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях

- особисту задоволеність;
- емоційне виснаження.

Кожний і! 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» допомагає виявити рівні вираженості синдрому (високий, середній та низький). На думку авторів, її доцільно використовувати для найпростіших досліджень, які дають можливість зорієнтуватися в наявності проблеми.

Необхідно наголосити, що під час проведення прикладних досліджень в організації *варто використовувати -2—3 методики* — для взаємоперевірки та взаємодоповнення отриманих даних.

Нижче наводиться повний текст описаних 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 помилюся 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. Теплота 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.

283

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, підприємцями

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 наділові 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 обгрунтовані 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. У 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 дотримуюся 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 па 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.
- 284
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 па 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 псуєй 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 поведжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчиняли зі мною.
66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливність 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 па 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 тіа роботі, я втратив зацікавленість, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на фахівця — зробила знервованим, злим, притупила емоції.

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 кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;
- 3) знаходять підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» — сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень у дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує «вагу» цієї ознаки симптому.

286

Розділ 8. Технологія профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях

«Ключ»

Фаза «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)

Фаза «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)

Фаза «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 вираженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:

0-9 балів — симптом не сформований;

10-15 балів — симптом на стадії формування;

16 і більше балів — симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів є домінуючими у фазі 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 якій фазі їх найбільша кількість.

Наступний крок в інтерпретації результатів — *осмислення показників фаз розвитку «вигорання»: «напруження», «резистенція» та «виснаження».*

У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак співставлений балів, отриманих для фаз, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різи — реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного

287

захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна твердити тільки про те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася 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 диаг-ностика развития личности и малых групп. — М.: Изд-во Имститута психотера-нии, 2002. - С. 357-360.)

Інструкція. Вам пропонується відповісти на низку запитань-тверджень, щодо відчуттів, пов'язаних з роботою. Будь ласка, прочитайте твердження і визначте, чи Ви колись відчували щось схоже. 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 присутнє завжди, то поставте позначку у бланку відповідей в колонці «завжди», а також відповідно до відповідей «рідко» та «часто». Відповідайте якомога швидше. Намагайтесь довго не міркувати над вибором відповіді.

Бланк для відповідей

№ з/п	Питання	Завжди	Часто	Рідко	Ніколи
1	Я легко дратуюсь				
2	Я вважаю, що 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				

288

13	Некмітливість 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				
----	---	--	--	--	--

289

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 незахищений				
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 відчуваю 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 моєї роботи				
62	Я відчуваю почуття ентузіазму стосовно своєї роботи				

290

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), особистісно-го 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» у 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» у кожній шкалі.

Таблиці норм

Норми для компонента «психоемоційне виснаження» (ПВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-20	21-39	40-49	50 і вище

291

Норми для компонента «особистісне віддалення» (ОВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10-16	17-31	32-40	41 і вище

Норми для компонента «професійна (ПМ) мотивація»

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
7 і нижче	8-12	13-24	25-31	32 і вище

Норми для індексу психічного «вигорання» (ПВ)

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
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 дезаптації 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 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; значущість своєї правоти	Зниження включеності в роботу і справи інших людей; байдужість до своєї кар'єри

292

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 професіональної діяльності / 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 почувате Ви себе таким чином відносно Вашої роботи. Якщо у Вас не було такого почуття, у бланку для 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 виникнення того чи іншого почуття.

0	1	2	3	4	5	6
ніколи	дуже рідко	рідко	іноді	часто	дуже часто	завжди

Варіант I (для менеджерів)

- Я відчуваю себе емоційно виснаженим.
 - Наприкінці робочого дня я відчуваю себе, як вичавлений лимон.
 - Я відчуваю себе втомленим, коли прокидаюся вранці і мушу йти на роботу.
 - Я добре розумію, що відчувають мої підлеглі та колеги, та використовую це в інтересах справи.
 - Я відчуваю, що спілкуюся з деякими підлеглими, як з предметами (без теплоти та приязні до них).
 - Я відчуваю себе енергійним та емоційно піднесеним.
 - Я вмію знаходити правильне рішення в конфліктних ситуаціях.
 - Я відчуваю пригніченість і апатію.
 - Я можу позитивно впливати на продуктивність роботи моїх підлеглих та колег.
 - Останнім часом я став більш черствим (нечутливим) у ставленні до тих, з ким працюю.
 - Як правило, ті, з ким мені доводиться працювати, — нецікаві люди, що скоріше втомлюють, ніж радують мене.
 - У мене багато планів на майбутнє і я вірю в їх здійснення.
 - У мене все більше життєвих розчарувань.
 - Я відчуваю байдужість і втрату інтересу до багатьох речей, які радували мене раніше.
 - Іноді мені дійсно байдуже те, що відбувається з деякими з моїх підлеглих і колег.
- 293
- Мені хочеться усамітнитися і відпочити від усього й усіх.
 - Я можу легко створити атмосферу доброзичливості та співпраці **в колективі**.
 - Я** легко спілкуюся з людьми незалежно від їх статусу і характеру.
 - Я багато встигаю зробити.
 - Я відчуваю себе на межі можливостей.
 - Я багато чого ще зможу досягти **в** своєму житті.
 - 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 прокидаюся вранці і мушу йти па 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 ПСЄ 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 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							

294

Обробка та інтерпретація результатів

Відповідно до «ключа» підраховуються суми балів за трьома субшкалами.

«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 з моделлю американських дослідників К. Маслач і С. Джексон, «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 — 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»

(Гибсои 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

295

Бланк для відповідей

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1	Я почав ставитися 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 незадоволений 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 за наступними позиціями, що характеризують кожен компонент «вигорання».

Деперсоналізація (ми. 1-4) _____

Особиста задоволеність (пп. 5-11) _____

Емоційне виснаження (пп. 12—18). _____

Підрахуйте середні бали кожного з компонентів та визначте рівень «вигорання» за наведеною нижче таблицею.

296

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 не згодні.

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 посилюється Ваш стрес на роботі?
5. Чи відчуваєте Ви втому або зниження темпу роботи?
6. Вас турбує головний біль?
7. Вас турбують болі в животі?
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 зазвичай?
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 ставитися 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 цього 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

297

8.3. Індивідуальна та групова програми для профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях (корекційно-розвивальний компонент технології)

1. У процесі розробки та реалізації корекційно-розвивального компонента технології попередження і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях необхідно враховувати низку наступних теоретичних положень [5], які розкривають природу професійного стресу та синдрому «професійного вигорання».

2. Згідно з цими положеннями **професійний стрес** є реакцією на професійну ситуацію, яка сприймається з прикрістю та образю, що виявляється в емоційному та психічному реагуванні.

3. За своєю структурою професійний стрес є комбінацією стресора і стресової реактивності. *Стресори* — це фактори, здатні потенційно викликати стресову реакцію. *Стресова реактивність* є зміною фізіологічного стану організму (збільшення напруження м'язів, посилення серцебиття, підвищення артеріального тиску, збільшення потовиділення, підвищення рівня холестерину в крові, соляної кислоти в шлунку тощо).

4. **Модель професійного стресу** має такі основні складові:

- професійна ситуація (послідовно або несподівано виводить людину зі стану рівноваги);
- сприйняття професійної ситуації як стресової (такої, що викликає стурбованість);
- емоційне збудження (страх, гнів, відчуття загрози, стан потрясіння тощо) як реакція на події, що примушують страждати;
- фізіологічне збудження (підвищення артеріального тиску, напруження м'язів, пониження ефективності імунної системи тощо);
- наслідки (занедужання, хвороби, зниження продуктивності праці, міжосо-бистісіні конфлікти тощо).

5-. **«Професійне вигорання»** особистості є результатом хронічного професійного стресу. Отже, аналізуючи його природу, варто насамперед виходити з 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, вибіркоче сприйняття, релаксація, фізичні вправи є основними бар'єрами, які може виставити особистість на певних фазах перебігу 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 організації самостійно або за допомогою організаційних психологів;

- **групові програми** — технології, які використовуються на рівні організації. Вони можуть реалізовуватися організаційними психологами для роботи з організацією в цілому, окремими її підрозділами.

298

Розглянемо послідовно кожен індивідуальну та групову програми.

Індивідуальна програма профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій

Реалізація **індивідуальної програми** передбачає використання менеджерами та персоналом організацій (самостійно або за допомогою організаційних психологів) системи спеціальних прийомів для *подолання і профілактики синдрому «професійного вигорання»*.

Розглянемо спочатку **прийоми, які можна використати для подолання синдрому:**

1. Подолання синдрому «професійного вигорання» полягає насамперед в **когнітивній оцінці ситуації** [5], яка, на думку авторів, включає 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 виконання *серії послідовних дій*.

Так, якщо Ви відчуваєте, що з Вами щось негаразд (певний дискомфорт, роздратування, неприємності на роботі та в сім'ї тощо), слід задуматися над тим, чи не перебуваєте Ви в стресовій ситуації.

З цією МРТОЮ, використавши *діагностичний компонент технології*, зокрема, метод самоаналізу, **навчіться розпізнавати стрес**, тобто ідентифікувати деякі сигнали, які попереджають про стрес [7]. До них належать сигнали, що відображають три основні сфери життєдіяльності людини:

а) робота:

- людина не виконує роботу завчасно, не приходить на призначені зустрічі або не виконує інших зобов'язань;

- людина припускається помилок через неувважність;
- знижуються кількісні та якісні показники роботи;
- людина довго вагається, приймаючи рішення;
- затримується на роботі, але більше захоплена роботою, ніж завжди;
- усні або письмові доповіді мають нечіткий, непослідовний **характер**;
- частіше, ніж зазвичай, трапляються нещасні випадки.

б) стосунки з колегами:

- неадекватно сприймає гумор;
- проявляє роздратування, недружелюбність, демонструє реакції гніву;
- раптово почалися труднощі в спілкуванні та підтримуванні дружніх стосунків з іншими людьми;
- висловлює незрозумілу або надмірну недовіру до колег.

в) особистість:

- виглядає стомленою, не здатна «розслабитися».
- байдуже ставиться до життя; не виявляє до будь-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 п'ять найважливіших джерел стресу (стресорів);
- опишіть коротко Ваші реакції на них.

299

4. Якщо виконання цього завдання не допомогло глибоко проаналізувати основні стрес-фактори у вашому професійному житті, то використайте складніший *діагностичний прийом*: розпочніть ведення «**Щоденника 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 цього дня;
- ефективність цих прийомів релаксації;
- **відчуття**; які були цього дня (фізичні, психічні) та **ін.**

Спробуйте вести цей щоденник протягом трьох тижнів, а потім 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 перебуваєте в ситуації стресу і на Вас діє завелика кількість стрес-факторів (для прикладу, скажімо, за даними авторських досліджень, керівники освітніх організацій відчувають на собі вплив понад 50 різних стрес-факторів), то **здійснійте аналіз мотивації Вашої професійної діяльності** [51, тобто **визначте основні мотиви Вашої професійної 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 важливою*, вона Вам не подобається та не дає можливості вирішити професійні й сімейні проблеми, а тільки створює для Вас стресогенну ситуацію, то **приймайте мужнє рішення — змініть роботу.**

7. Якщо Ви зрозуміли, що робота для Вас *є важливою*, але відчуваєте, що починаєте «вигорати», то візьміть на себе певні зобов'язання щодо визначення умов зниження впливу діючих стрес-факторів. Укладіть **контракт із 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 про те, 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 тривалого періоду 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 уклали із самим собою, розробіть і далі реалізуйте власну **«Програму подолання стресу та синдрому «професійного вигорання»**. У процесі її розробки необхідно врахувати дані, отримані під час ведення «Щоденника стресових подій» [5], які варто проаналізувати, відповідаючи на такі запитання:

- *основні запитання*: «Чи хочете Ви й надалі відчувати вплив виявлених Вами стрес-факторів?»; «Якщо **ні**, то поміркуйте, яких стресорів Ви можете уникнути (знижити вплив цих стресорів або повністю усунути їх дію)? Яким чином?»;

300

- *додаткові запитання*: «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 вони є ефективними?»

10. Розробляючи індивідуальну *корекційно-розвивальну «Програму подолання стресу»* у процесі аналізу стрес-факторів, насамперед зважте на те, чи мають місце у Вашій конкретній ситуації **глобальні професійні (життєві) зміни** (наприклад, реорганізація на роботі; переведення на нову посаду; зміна режиму або графіка роботи; зміна роботи дружиною (чоловіком); зміна місця проживання; хвороба близьких тощо), оскільки одна або кілька з них можуть бути для Вас серйозними стрес-факторами в аналізований період [5].

Спробуйте осмислити їх зміст, *сконцентруватися на умовах нейтралізації їх негативного впливу*, заручіться соціальною підтримкою близьких для Вас людей. *Не посилюйте вже наявний стрес, не плануйте нові види активності*, які можуть додатково вивести Вас зі стану рівноваги, намагайтесь адаптуватися до реального — вже й так складного — періоду вашою 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 їхніх професійних обов'язків; опанування новою технікою; переставлення або втрата речей; сімейні конфлікти тощо) [5]. *Спробуйте контролювати їх та не додавати до них нових*. Пам'ятайте, що повсякденні проблеми негативніше впливають на здоров'я, ніж глобальні життєві зміни, через їх хронічний характер [5].

12. Якщо Ви дійшли висновку, що «вигораєте», зробіть спочатку такі *«тактичні» кроки* [51]:

- зверніться до керівництва з проханням тимчасово зменшити Вам навантаження;
- не беріть роботу додому;

- не розмовляйте про справи під час обіду та у вільний час.

13. Важливо також реалізувати *низку прийомів стратегічного характеру*. Одним з них є прийом, що стосується **визначення пріоритетів професійної діяльності та вміння управляти власним часом [5¹]**. З цією метою"

- визначте основні цілі та завдання вашої професійної діяльності на певний період;
- визначте пріоритетність цілей та завдань;
- співставте 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!»;
- визначаєте те, як Ви розподіляєте власний час та ін.

14. Визначте **своє розуміння успіху в професійному житті** (що для Вас означає успіх), визначте власний рівень успіху [5]. Проаналізуйте 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. Спирайтесь на них і в цій ситуації, щоб забезпечити профілактику синдрому «професійного вигорання». *Тримайтеся подалі від випробовувань, які потребують відсутніх у Вас умінь та характеристик.*

15. Якщо Ви дійшли висновку, що одним зі стресорів, які обумовлюють виникнення професійного стресу та синдрому «професійного вигорання», є дуже великий обсяг роботи, то навіть якщо робота Вам дуже подобається, **спробуйте зміни-**

301

ти свій імідж «трудоголіка». Аби подолати **трудоголізм, дотримуйтесь** таких прийомів [5]:

- сконцентруйте на тому, що Вам подобається найбільше, та спробуйте знайти способи припинити або мінімізувати виконання того, що не подобається;
- **запитайте** 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 будете приділяти відтепер роботі, потім скоротіть свій робочий час до цього рівня. Використайте так звані «штучні» прийоми (призначте одразу після закінчення робочого дня зустріч з другом, заплануйте відвідування басейну, похід в театр тощо);
- залиште вільний час у Вашому робочому розкладі;
- оформіть робоче місце на свій смак, зробіть так, щоб воно приносило Вам задоволення. Ви заслуговуєте на це;
- постарайтесь не забувати приємних моментів своєї роботи: задоволення від виконаного завдання, свобода та можливість бути корисним для інших тощо;
- надмірна захопленість роботою передбачає неабиякий обсяг звітності про те, як Ви працюєте;
- визначте час для сімейних справ (поділяйте з членами сім'ї побутові турботи, виїжджайте 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». Перелічіть все, чим Ви хочете займатися, **в послідовності від найбільш до найменш бажаних дій**. А тепер пригадайте, коли Ви востаннє займалися тим чи іншим зі складеного 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 **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 уможлиблює успішний контроль за власним життям [5]. Якщо Ви негативної думки про себе, то втратите довіру до власних рішень і переконань, а отже, потрапите у тенета залежності від оточення. Якщо Ви не «йдете в ногу з самим собою», то, швидше за все, станете ідлаштовуватися під поведінку тих людей, з якими часто спілкуєтеся. Як же Ви зможете стверджуватись та відстоювати свої права, якщо вважаєте себе істотойним цих прав?

18. **Створіть групу соціальної підтримки** [3; 4; 10; 261]. Соціальна підтримка — це почуття причетності, почуття того, що тебе сприймають та люблять таким, яким ти є, а не тому, що ти можеш щось зробити для когось. До групи соціальної підтримки можуть ввійти Ваші друзі, члени сім'ї, з якими Ви духовно близькі і з якими поділяєте свої радони, 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 і працівниками організацій:

1. Опануйте **стратегією вибіркового сприймання** (процесом прийняття рішення про те, на чому сконцентрувати увагу: на негативному чи позитивному) [5]. Не давайте думкам опановувати Вами. Навчіться усвідомлювати позитивні аспекти ситуації та знижувати (не відкидати!) важливість неприємних аспектів. З цією метою використовуйте такі прийоми:

- складіть перелік ситуацій, які Вас наразі турбують, та перелічіть їхні позитивні сторони;
- перед сном (або в інший зручний час) пригадайте все гарне та приємне, що відбулося з Вами сьогодні.

2. **Зробіть своє життя святом** (навчіться «нюхати троянди») [51]. Життя може стати святом, якщо віднайдете час для його святкування, а тому:

- 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 мсти, навіть маленької, дозвольте собі насолодитися успіхом її досягнення, не починайте одразу ж ставити перед собою нову мету.
- сприймайте життя з усією повнотою. 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]. Перегляньте кінокомедію, журнал коміксів, поспілкуйтеся в групі соціальної підтримки тощо.

4. Визначте, який **тип поведінки в ситуації стресу** притаманний для Вас — «А» чи «Б» [5; 10; 15; 35; 36].

Для *поведінкового типу А* характерна сукупність особистісних характеристик, до складу якої входять виняткове прагнення до змагання, агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, а також вільно виражена, але раціональна ворожість і практично завжди — прихована беззахисність. Для *поведінкового типу Б* 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 з метою профілактики синдрому «професійного вигорання» важливо усвідомити, що *необхідно схвалювати поведінку типу Б та ігнорувати й не стимулювати поведінку типу А*. Якщо Ви визначили, що у вашому житті переважає поведінка типу А, намагайтеся використати **низку прийомів [5], які допоможуть позбутися 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 поставлене якесь завдання, запитайте себе: «А чи мушу я це зробити саме 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 — цінний і що ним потрібно дорожити. Якщо маєте можливість, то заплатіть іншій особі за виконання роботи, яка Вас надто стомлює.
- Заплануйте перерви в заняттях, які стомлюють Вас через тривалість або інтенсивність. Робіть перерви до того, як відчуєте напруження та втому.

303

• Перед тим як щось сказати, запитайте самого себе: «Чи дійсно це настільки важливо, що я без сумніву маю це сказати?»; «Чи хтось хоче це почути?»; «Чи **доречним** буде моє висловлення?» та іп.

• Пам'ятайте, що Ваші переконання істинні лише деякий час, а тому будьте відкритими 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 — марнування часу).

- Регулярно намагайтеся побути на самоті.
- Вибирайте час, щоб згадати минуле й ті складнощі і проблеми, що колись були у Вашому житті. («Не весь перелік!»)

б) правила стосовно 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 ближчими.
- Не заважайте іншим людям робити те, що Ви б зробили швидше.
- Послухайте розмову інших людей мовчки, не дозволяючи собі втручатися, підштовхувати їх якимось 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 необхідно вибирати та*

використовувати, зважаючи на індивідуально-психологічні особливості [5; 7].

Групова програма профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях

Груповою технологією профілактики і 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» варіанта (протягом 3 днів, по 8 годин щодня);
- б) більш «розгорнутого варіанта» (1 заняття на тиждень по 2 години (під час перерви або після робочого дня), протягом 12 занять).

Вибір організаційної форми визначається конкретними потребами та можливостями організації. Звичайно, обсяг часу, необхідного для проведення тренінгу, 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 і 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».

304

Тема 2. «Синдром «професійного вигорання» менеджерів і персоналу організацій»:

- *Навчально-рольова гра*: «Професійно «вигорівший» менеджер та працівник організацій основні характеристики та особливості взаємодії з колегами й адміністрацією».

- *Міні-лекція*: «Особливості вияву синдрому «професійного вигорання» у жінок та чоловіків».

- *Групова дискусія*: «Взаємозв'язок синдрому «професійного вигорання» та професійної кар'єри менеджерів і 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 менеджера (працівника): неминучість чи лише ймовірність? Аналіз факторів та умов, врахування яких може сприяти профілактиці й 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 і значущості обраної професійної діяльності та прийняття рішення про її продовження або зміну;

- визначення критеріїв успіху в професійній діяльності та можливості здійснення професійної кар'єри;

- опанування прийомами здійснення внутрішнього локус-коптроллю, реалізації **рішучої** поведінки;

- опанування вмінням керувати 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»:

— опанування 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);

— опанування прийомами підвищення самооцінки та **подолання** тривожності;

— опанування 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 і подолання синдрому «професійного вигорання?»»

305

• *Мозковий штурм:* «Що необхідно враховувати жінкам та чоловікам, розробляючи власну програму профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання?»»

• *Групова дискусія:* «Гендерна толерантність та гендерне партнерство як умова і наслідок профілактики й подолання синдрому «професійного вигорання» та здійснення успішної кар'єри жінок і чоловіків в організаціях».

Рефлексія заняття.

Підбиття підсумків роботи тренінгу.

Загалом можна стверджувати, що «Технологію профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях» доцільно використовувати для підвищення ефективності діяльності сучасних організацій і 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.: Ипформ. Издат. Дом Филин, 1996. - С. 210.

2. *Бююль А., Цефель 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. *Джоуэлл 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: 36 наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамуш-ки-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.

306

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 стрессоустойчивое™ учителей // Вопросы психологии. — 1997. — № 1. — С. 45-54.

18. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти: Навч. посіб. для студ. вищ. павч. закл. та слухачів ігі-тів післядипломн. освіти / За наук. ред. *С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової.* — К.: Міленіум, 2004. — 264 с.

19. *Форманюк Т.В.* Синдром «эмоционального сгорания» как показатель профессиональной дезадаптации учителя // Вопросы психологии. — 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. Кос-тюка 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, pp. 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, pp. 181-197.
25. *Burke, R.J. & Richardson, 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, pp. 324-331.
27. *Freudenberger, H.J.* (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, pp. 159-166.
28. *Greenberg, J., Baron, R.A., (1997).* Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. Prentice-Hall, Inc., USA, pp. 230-243.
29. *Kahili, 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 *Dollard, M.F., Winefield, A.H. & Winefield, H.R.* (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 organizations cause personal stress and what to 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., Peiro, 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, pp. 1-25.
35. *Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V. & Bakker, A.B.* (2002). The measurement of engagement and burnout. A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.
36. *Vlasta, V. V.* (2002). Coping with occupational stress // *Mental health care of helpers*. Zagreb, pp. 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 і 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 феномена «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.

Щодо актуальності дослідження слід зазначити, що протягом останнього десятиріччя, починаючи з моменту здобуття Україною державної незалежності, на її території інтенсивно відбуваються процеси відродження підприємницької діяльності. Вона поступово стає природною складовою української економіки, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів господарювання.

308

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 розвитку професійної підприємницької діяльності, для глибокого розуміння сутності економічних процесів необхідні й психологічні знання. Адже, як уже зазначалось авторами розділу [9; 14], моделі розроблені в рамках економічних теорій, стають недостатньо адекватними для вирішення багатьох економічних проблем. Причиною є постійна дія так званого «людського фактора». 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 опанування ними відповідних психотехнологій.

Аналізуючи зміст феномена «підприємництво» та основні історичні етапи його розвитку, варто насамперед зазначити, що в сучасній науці відсутня єдність в розумінні цього явища. Загальноприйнятої теорії підприємництва поки що не створено, хоча потреба в ній вже давно стала нагальною. Основні причини відсутності теорії:

- підприємництво — порівняно новий феномен;
- це явище, що постійно розвивається, тому воно змінюється навіть в своїх змістовних характеристиках і 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, одне з труднощів визначення поняття «підприємництво» полягає також в тому, що це слово є одночасно загальноповсякденним (побутовим) поняттям і науковим терміном.

Так, у тлумачному словнику «підприємництво» тлумачиться як діяльність, пов'язана зі створенням, підтримкою та розвитком підприємства, «справи», а також з виробництвом товарів і послуг [22]. У свого 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 думку авторів, *одним із завдань психології підприємницької діяльності*.

Поглибленому розумінню сутності підприємництва як наукового явища може сприяти *аналіз основних історичних етапів* вивчення цього феномена.

А отже, зазначимо, що процес розвитку теоретичних основ підприємництва формувався внаслідок 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 витікла ще в XVII ст. Вперше поняття «підприємець» (фр. - *entrepreneur* — посередник) у науковий обіг запровадив англійський економіст *Р. Кан-тілйон*. Він висунув положення про ризики як основної функціональної характеристики підприємництва. Економіст-теоретик вважав, що підприємець — це будь-який індивід, що вміє передбачати і в якого є бажання прийняти на себе ризик, спрямований у майбутнє, чії дії характеризуються надією одержати прибуток і водночас готовністю до втрат.

309

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 ризикує і на свою користь зробити певний продукт» [5]. Згідно з твердженням *Ж.-Б. Сея*, *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. Смет характеризував підприємця як власника (тобто людину, що самостійно планує, організовує та чи інше виробництво і розпоряджається його результатами). Власник іде на ризик, що спонукається мотивом одержання прибутку.

Друга «хвиля» пов'язана з виділенням факту інноваційності як найважливішою відмінною рисою 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 австрійської школи економічного аналізу, найбільш видатними представниками якої були *Л. фон Мезес* і *Ф. Хайек*. Ця «хвиля» відрізняється зосередженням уваги на особливих особистіших 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 підприємство забезпечує рух ринків до етапу 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. Хайека*, підприємство — це скоріше характеристика поведінки людини, а не особлива її форма. Мета такої поведінки — пошук і дослідження нових економічних можливостей.

Значний внесок у розвиток теорії підприємництва зробили представники австрійської школи (*М. Вебер*, *В. Зомбарт*).

Так, для *М. Вебера* підприємницька діяльність є втілення раціональності в широкому сенсі слова (ефективність, максимум віддачі від вкладених коштів, вибір пайкоротшого шляху до обраної мети й ін.).

В. Зомбарт, розглядаючи мету діяльності підприємця, виділяє головне — це сприяння зростанню і процвітанню власної справи. Окрім того, він говорить про збільшення прибутку, яка розглядається як друга мета, яка підлегла головній і не-

310

обхідна 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 **підприємство** необхідно розглядати як складний соціально-економічний та соціально-психологічний феномен, специфіка якого визначається історичними та економічними особливостями розвитку підприємницького середовища і своєрідністю психології особистості як основного

суб'єкта підприємницької активності.

Що стосується **розуміння підприємництва як типу поведінки та діяльності особистості**, то слід зазначити, що саме ці два основні підходи існують сьогодні в сучасній науковій літературі.

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 па 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 для того, щоб з вигодою використати наявні ресурси і конкретну ситуацію (*елемент новаторства*);
- самостійність суджень пі/і час прийняття важливих рішень (*елемент свободи*);
- спрямованість па діяльне перетворення навколишнього світу, побудову нових відносин; вміння випереджати події і вести конкурентну боротьбу (*елемент активності*) [16].

На думку авторів, вказані елементи відображають *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]. Тобто підприємницька діяльність порівнюється з іншими видами професійної діяльності. При цьому аналізуються їхні спільні ознаки, а також специфічні для цього виду діяльності. Як і будь-яка діяльність людини, суб'єкта соціальної взаємодії, підприємницька діяльність має певну **психологічну** структуру. Нагадаємо, що структура будь-якої діяльності включає такі елементи: *мету, засоби, результат та процес* [1].

Тож можна стверджувати про те, що до *психологічної структури підприємницької діяльності входять системи*:

- потреб;
- мотивів;
- цілей;
- предметів;
- засобів досягнення цілей;
- Дій;
- результатів [4].

Базуючись на теоретико-методологічних та методичних основах **даного** навчального посібника, доцільно, як вважають автори, говорити про *підприємництво як діяльність*. Адже професійні зусилля організаційних психологів спрямовані па

311

надання психологічної допомоги засновникам та власникам підприємств (організацій) — підприємцям, для яких підприємництво — це специфічна діяльність.

Стосовно більш детального аналізу змісту та основних функцій підприємницької діяльності варто ще раз уточнити тлумачення таких понять як «підприємництво», «підприємницька діяльність» та «підприємці». Співвідношення даних феноменів може мати такий вигляд.

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 глибоше розкривається через її основні функції:

- *інноваційну* (творчу) — полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, у здійсненні техпіко-екоііомічпих, наукових розробок, проектів, пов'язаних 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].

Щодо значення особистісного потенціалу підприємницької діяльності варто нагадати, що передумовами розвитку підприємництва є об'єктивні умови в суспільстві та суб'єктивні чинники, тобто якості особистості, які

сприяють ефективному виконанню такої діяльності.

Виходячи із значення суб'єктивних факторів у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності, можна зробити висновок про те, що одним з *головних завдань психології підприємницької діяльності є аналіз її особистісного потенціалу*. 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. Тому 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 західного підприємця представлений в роботах *А.І. Агеева* [1; 2]. Він включає її себе переважно універсальні психологічні характеристики: (інтелектуальні, комунікативні, вольові якості), а також деякі ділові якості, впливаючи на результати бізнесу у цілому або на його окремі складові (див. табл. 9.1).

312

Якості	Прояви якостей
<i>Пошук можливостей та ініціативність</i>	а) бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості ; б) діє до того, як його змусять вчиняти обставини
<i>Завзятість 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 помірного ризику; б) віддає перевагу діям, щоб зменшити ризик або контролювати результат
<i>Орієнтація ефективність</i>	а) знаходить шляхи робити речі краще, дешевше, швидше; б) прагне досягати досконалості, поліпшувати стандарти ефективності
<i>Залучення до робочих дій, контактів</i>	а) бере на себе відповідальність та готовий на особисті жертви заради виконання роботи; б) береться за справу разом з працівниками або самотужки
<i>Цілеспрямованість</i>	а) чітко висловлює цілі, має довгострокове бачення; б) постійно ставить і корегує короткотермінові завдання
<i>Прагнення інформованим бути</i>	а) особисто збирає інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів; б) використовує особисті і ділові контакти для своєї інформованості
<i>Систематичне планування спостереження</i>	а) планує, розділяючи 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 й особисті контакти як засіб досягнення цілей
<i>Незалежність 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

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 нову самореалізацію своїх аналітичних та 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 потребує успіху і хоче перевірити власні здібності в конкурентній боротьбі; гроші для неї — над усе, свідчення успіху, а не самоціль або засіб завоювання влади.

313

Таблиця 9.1. Особистісний профіль підприємця (за А.І. Агеевим)

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 як захоплюючий вид спорту.

6. «Підприємець-новатор» — винахідник, здатний долати опір своїм ідеям і йти до кіпця, конформіст, схильний довіряти виконавцям і компаньйонам, з переважанням неекономічної мотивації (статусу, суспільного визнання тощо).

7. «Підприємець-посередник» — діючий на «зовнішньому кордоні» організації. Для нього характерне прагнення до відчуття успіху, схильність до зобов'язань, відчуття власної значущості, економічна мотивація, орієнтація на комерційний результат.

Авторами розділу було проведено спеціальне дослідження психологічних особливостей українських підприємців, що працюють в сфері торгівельного бізнесу і вивчено їх потреби в психологічній підтримці. У дослідженні взяли участь майже 100 підприємців. Було використано такі методи, як анкетування та інтерв'ю.

На підставі аналізу відповідей на запитання анкети стосовно *ціннісно-мотиваційних аспектів підприємницької діяльності* учасниками опитування виділено такі найбільш привабливі сторони своєї діяльності: свобода і незалежність у 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 вельми високого прибутку (25,0 %). Отримані відповіді свідчать про іолімотивованість підприємницької діяльності і ламають існуючі в суспільстві стереотипи стосовно того, що отримання високого прибутку є одним з провідних мотивів підприємницької діяльності: Однак зауважимо той факт, що соціальні мотиви, зокрема «потребу визнання в суспільстві» представлено у незначній кількості опитаних — лише в 19 %.

Аналізуючи *особистісні якості*, чимало 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 %); розвинена інтуїція (56,0 %). Проте 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 вдосконалювати для підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Що стосується *безпосередньо здійснення підприємницької діяльності*, то переважна більшість підприємців (від 67,0 до 94,0 %) зазначили, що вони тою чи іншою мірою зазнають ускладнень в реалізації функцій планування, організації та здійснення контролю. Позитивно оцінюючи роль конкурентоздатної команди в забезпеченні успішності підприємницької діяльності (80,0 % опитаних), підприємці засвідчили доволі нечіткі уявлення про сутність команди, її структуру, принципи функціонування та механізми формування. Також 90,0 % підприємців вказали на те, що їх діяльність постійно супроводжується стресовими ситуаціями, а 57,0 % заявили, що не вміють успішно долати їх.

Отримані дані, на думку авторів, свідчать про необхідність надання *психологічної підтримки підприємцям* з боку організаційних психологів. Це підтверджується також результатами опитування підприємців, серед яких 75,0 % заявили, що вони потребують психологічної підтримки. Пріоритетними напрямками психо-

314

логічної допомоги підприємцями були названі 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) — 50,6 %; в) падання індивідуальних психолого-управлінських консультацій для підприємців (визначення стилю вашої підприємницької діяльності, його переваг та обмежень; розробка програми професійного та особистісного вдосконалення; опанування прийомами запобігання 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 прагнуть досягти особистісного успіху, реалізувати та ствердити себе. Натомість дослідження показало, що для підвищення ефективності своєї роботи підприємцям необхідно розвивати певні особистісні якості та вдосконалювати багато психологічних 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 досвід авторів показав, що до 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. Шейпа (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 досягти максимальних успіхів:

- реалістичний тип;
- інтелектуальний тип;
- соціальний тип;
- конвенціональний тип;
- підприємливий тип;
- артистичний тип.

У контексті проблеми, яка аналізується, важливим буде виявлення того, якою мірою особистості, що бере участь в обстеженні, притаманні риси *підприємливого типу* в поєднанні з іншими типами. Методика може бути використана для вирішення таких *основних завдань*: а) на етапі професійного самовизначення особистості — для визначення її схильності до підприємницької діяльності; б) у ситуаціях появи певних труднощів у підприємницькій діяльності.

315

2. Методика вивчення кар'єрних орієнтацій «Якоря кар'єри» Е. Шейпа (адаптація В.А. Чикер і В.Е. Винокурової). Методика дозволяє вивчити *вісім типів кар'єрних орієнтацій особистості*, типологія яких розроблена Е. Шейком:

- 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 — тоді робиться висновок про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.

У контексті проблеми дослідження психологічних особливостей підприємницької діяльності важливим є визначення того, чи притаманні особистості така кар'єрна орієнтація, як *підприємництво*, а також інші кар'єрні орієнтації, близькі до неї (*автономія, виклик, менеджмент*).

Дана методика, як і попередня, може бути використана для вирішення *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. Проте необхідно наголосити на тому, що першу методику варто більше використовувати у контексті здійснення профорієнтаційної діяльності зі старшокласниками, студентами, а другу доцільно застосовувати і з особами зрілого віку, у ситуаціях прийняття рішення щодо перспектив заняття підприємницькою діяльністю.

3. Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності. Допомагає оцінити психологічну *готовність особистості до підприємницької*

діяльності, діагностувати такі показники:

• чи має людина здатність самотійно, без допомоги інших, вирішувати питання, що виникатимуть 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 підприємницької діяльності; б) у ситуаціях виникнення певних труднощів у підприємницькій діяльності; в) здійснення рефлексії своєї підприємницької діяльності та визначення можливих напрямків її вдосконалення й особистішого розвитку.

Ця методика може бути використана як взаємодоповнююча до двох попередніх, або самотійно. Також слід зазначити, що її доцільно застосовувати під час роботи з особами старшого віку, що мають певний досвід професійної діяльності та взаємодії.

Нагадаємо, що тест простий у використанні й обробці, тому можливе застосування в *ситуаціях оперативної діагностики*.

4. Оцінка мотивації до підприємництва.

Методика дає можливість вивчити *основні види мотивів здійснення підприємницької діяльності*:

- прагнення незалежності і самостійності;
- бажання самореалізації;

316

- 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.

Ця методика проста у використанні і обробці, тому може застосовуватись організаційними психологами в ситуаціях *оперативної діагностики*.

5. Анкета «Психологічні чинники ефективності підприємницької діяльності».

Анкета, розроблена авторами розділу, допомагає 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, яких зазнають підприємці.

4. Орієнтацію підприємців на психологічний супровід 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 підприємницької діяльності.

Розглянемо докладніше зміст кожної методики та особливості обробки отриманих даних.

Методика 1. Опитувальник Дж. Холланда

(Практикум по психології 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. Та якщо б Вам довелося вибирати одну тільки з двох можливостей, чому б віддали перевагу? У бланку для відповідей обведіть кружечком обрану відповідь (ту професію, якій Ви падаєте перевагу).

Текст опитувальника:

1а Інженер-технолог	16 Конструктор
2а Завуч з позакласної роботи	26 Голова профспілкового комітету
3а Дизайнер	36 Кресляр
4а Вчений-хімік	46 Бухгалтер
5а Політичний діяч	56 Письменник
6а Кухар	66 Набирач
7а Адвокат	76 Редактор наукового журналу
8а Вихователь	86 Художник з кераміки
9а В'язальник	96 Санітарний лікар

317

10а Нотаріус	106 Постачальник
11 а Перекладач художньої літератури	116 Лінгвіст
12а Педіатр	126 Статистик
13а Завідувач магазину	136 Фотограф
14а Філософ	146 Психіатр
15а Оператор ЕОМ	156 Карикатурист
16а Садівник	166 Метеоролог
17а Вчитель.	176 Командир загону
18а Художник по металу	186 Маляр
19а Гідролог	196 Ревізор
20а Завідувач господарства	206 Диригент
21а Інженер-електронник	216 Секретар-машиністка
22а Головний зоотехнік	226 Зоолог

23а Спортивний лікар	236 Фельєтокіс ^Т
24а Водій тролейбуса	246 Медсестра
25а Копіювальник	256 Директор
26а Архітектор	266 Математик
27а Працівник дитячої кімнати міліції	276 Рахівник
28а Голова колгоспу	286 Агроном-спеціаліст з насіння
29а Біолог	296 Офтальмолог
30а Архіваріус	306 Скульптор
31а Стенографіст	316 Логопед
32а Економіст	326 Завідува": магазину
33а Науковий співробітник музею	336 Консультант
34а Коректор	346 Критик
35а Радіооператор	356 Фахівець з ядерної фізики
36а Лікар	366 Дипломат
37а Актор	376 Телеоператор
38а Археолог	386 Експерт
39а Закрійник-модельєр	396 Декоратор
40а Майстер з ремонту годинників	406 Монтажник
41а Режисер	416 Вчений
42а Психолог	426 Поет

318

Бланк для відповідей

1а	16	2а		26	3а
36	4а		46	5а	56
6а			66	7а	
	76	8а			86
9а		96	10а	106	На
	116	12а	126	13а	
136	14а	146	15а		156
16а	166	17а		176	18а
186	19а		196	20а	206
21а			216	22а	
	226	23а			236
24а		246	25а	256	26а
	266	27а	276	28а	
286	29а	296	30а		306
31а		316	32а	326	
	33а	336	34а		346
35а	356	36а		366	37а
376	38а		386	39а	396
40а			406	41а	
	416	42а			426

Обробка та інтерпретація результатів

Обчисліть підсумкову кількість позначок в кожному стовпчику.

Отримані підсумкові значення характеризують вираженість певного типу 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 підходить певному типу особистості, за Дж. Холлапду.

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 павичок (постійний рух), спритність. Віддає перевагу професіям з конкретними задачами: механік, водій, інженер, агроном тощо. Характерні невербальні здібності, розвинені моторні павички, просторова уява. Має шанси досягти успіху в таких областях, як фізика, економіка, кібернетика, хімія, спорт.

319

2. *Інтелектуальний тип.* Характерні аналітичний склад мислення, незалежність та оригінальність суджень. Переважають теоретичні та естетичні цінності. Орієнтується на вирішення інтелектуальних творчих задач. Частіше вибирає наукові професії. Структура інтелекту є гармонійною: розвинені вербальні і невербальні здібності. Характеризується високою активністю, але її діяльності на спілкування не налаштований. З бесіда, частіше є людиною, яка передає інформацію, в основному інтроверт. Найкращі 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, успішно долучається до обставин. Емоційний та чутливий. У структурі інтелекту виражені вербальні здібності. Відрізняється прагненням навчати та виховувати оточуючих, здатністю до співпереживання і 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 має стереотипний характер. Риси характеру: консерватизм, підлеглість, залежність. В поведінці і спілкуванні дотримується стереотипів, добре наслідує звичаям. Слабкий організатор і 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 і ентузіазм. Риси характеру: прагнення до лідерства, потреба у визнанні, підприємливість, деяка агресивність. У структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Надає переваги задачам, пов'язаним з керівництвом, особовим статусом. Не подобаються заняття, що потребують настирливості, наполегливої праці, моторних павичок, 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 і традиціями. Надає перевагу заняттям творчого характеру: музика, малювання, діяльність в галузі гуманітарних наук. Добре розвинені сприймання та моторика. Високий рівень екстравертованості. У структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Рекомендовані сфери діяльності: історія, філологія, мистецтво.

Методика 2. Методика вивчення кар'єрних орієнтацій «Якоря кар'єри» Е. Шейна (адаптація В.А. Чикер і В.Е. Винокурової)

(Почєбут Л.Г., Чикер В.А. Организация социальной психология: Учебное пособие. - СПб: Изд-во «Речь», 2000. - С. 207-212.)

Інструкція для учасників дослідження:

Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку праворуч залежно від того, наскільки важливим або узгодженим з Вашими поглядами є кожне з наступних суджень.

320

... ,, Абсолютно О [№] «/» Судження байдуже		собливо іажливо									
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 вирішити	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 таке, що буде повністю моїм винаходом або ідеєю	1 2 3 4 5 (i 7 8 9 10
9	Продовжити роботу за спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану 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
И	Мати роботу, не пов'язану 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	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

321

Текст опитувальника:

Наскільки це важливо для Вас?

Частина 2. Основні технології роботи організаційних психологів з менеджерами та персоналом організацій, підприємствами

Наскільки Ви згодні з наведеними твердженнями?

ь

№ п/п	Твердження	Абсолютно згоден	Повністю не згоден
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 розпочати й побудувати власну справу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
25	Я погоджусь на керівну посаду тільки у тому 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 спостерігати за роботою інших людей та інтегрувати їх діяльність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
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 прожити 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 до вподоби	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

32	Підприємництво становить центральну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33	Я скоріше залишив би організацію, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34	Я вважаю, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 (і 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 постійно залучений в ситуацію вирішення складних проблем і в 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, не пов'язаній з відрядженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

322

Обробка та інтерпретація результатів:

По кожній із восьми кар'єрних орієнтацій обчислюється кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, порахувати суму балів по кожній орієнтації й отримане число поділити па кількість запитань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільність»). Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація — кількість набраних балів має бути не менше п'яти. Іноді жодна з орієнтацій не досягає ріння провідної — у такому випадку робиться висновок про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.

«Ключ»

Кар'єрна орієнтація	Номери запитань	Кількість запитань
Професійна компетентність	1 9 17 25 33	5
Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономія (незалежність)	3 11 19 27 35	5
Стабільність роботи	4 12 36	3
Стабільність місця проживання	20 28 41	3
Служіння	5 13 21 29 37	5
Виклик	6 14 22 30 38	5
Інтеграція стилів життя	7 15 23 32 39	5
Підприємництво	8 16 24 32 40	5

Психологічна характеристика кар'єрних типів:

1. *Професійна компетентність*. Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами своєї справи, для них надто важливий успіх у професійній сфері. Швидко втрачають зацікавленість до роботи, яка не дозволяє розвивати власні професійні здібності. Шукають визнання своїх талантів, яке повинне виражатися у статусі, що відповідає їх майстерності. Вони готові керувати іншими у межах своєї компетентності, але управління не викликає в 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 з цією кар'єрною орієнтацією вважатиме, що не досягла цілей своєї кар'єри, доки не отримає посаду, па якій керуватиме 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. Готова відмовитися від просування по службі та інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина готова працювати в організації, що забезпечує достатній рівень свободи, не відчуватиме 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 па стабільність місця роботи: шукає місце роботи в такій організації, що забезпечує певний термін служби, має гарну репутацію, турбується про пен-

323

сіонерів, 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 підійматися 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 працюватиме 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 ніби «кидає виклик», соціальна ситуація оцінюється з позиції «програв — виграв». Процес боротьби чи перемоги є для неї важливішим, ніж конкретна діяльність чи професія. Новизна, різноманітність та виклик — це основні цінності, а якщо все дуже просто, така людина нудьгує.

7. *Інтеграція стилів життя*. Людина орієнтована на інтеграцію різних сторін життя. Вона не бажає, щоб в її житті домінувала тільки сім'я чи кар'єра, або саморозвиток. Намагається все це збалансувати. Така людина більше цінує своє життя в цілому — де живе, як вдосконалюється, — ніж конкретну роботу, кар'єру, організацію.

8. *Підприємництво*. Прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Не бажає працювати на інших, хоче мати власну «марку», власну справу. Фінансове багатство. Це не завжди творча людина, для неї головне — створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовженням її самої. Вона продовжуватиме справу. Навіть тоді, коли переслідують невдачі і вона буде змушена ризикувати.

Методика 3. Тест для визначення готовності до підприємницької діяльності

(Як започаткувати і розвинути власну справу: Практичний посібник підприємця / Петренко В.П., Табахаршук М.О., Пасічник О.В. та інш. — 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 відповіді одну, яка на Вашу думку, найбільш точно відображає реальність.

Текст опитувальника:

I. Чи Ви є ініціативною особою?

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. Я маю достатньо друзів і мені більше нікого не потрібно.
3. Більшість людей мене роздратовує.

324

III. Чи здатні Ви взяти відповідальність на себе?

1. Мені подобається особисто контролювати перебіг 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 неважко залучити до цього інших людей.
2. Я вмію розпоряджатися, якщо мені пояснять, що і як потрібно робити.
3. Як правило, долучаюся до роботи тільки тоді, коли мене просять.

V. Чи гарний 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 дотоді, доки все йде на лад. Ускладнення виводять мене з гри.
3. Проблеми, що виникають під час роботи, я сприймаю як неминуче непереможне зло.

VI. Наскільки Ви гарний працівник?

1. Я працюю стільки, скільки потрібно для успішного завершення справи.
2. Певний час я працюю сумлінно і старанно, та коли робота набридне, я можу легко полишити її іншим.
3. Я перекопаний, що важка праця не завжди приносить свої плоди.

VII. Чи здатні Ви приймати рішення?

1. Для мене це легко навіть у «цейтноті». Як правило, мої рішення є вдалими.

2. Я можу приймати рішення тільки тоді, коли у мене достатньо часу. Інакше у мене завжди виникають сумніви щодо їх правильності.

3. Мені взагалі не подобається приймати будь-які рішення.

VIII. 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 па це уваги, оскільки відрізнити де правда, а де брехня, — важко.

IX. Наскільки Ви цілеспрямовані?

1. Якщо я берусь за щось, то доводжу все до кіпця і не дозволяю нікому і нічому мене зупинити.
2. Як правило, я доводжу справу до кіпця, якщо все гаразд. ?
3. Якщо робота не йде в лад, я її лишаю.

X. Чи міцне у Вас здоров'я?

1. Я маю дуже міцне здоров'я.
2. У мене достатньо енергії для всіх моїх справ.
3. Я виснажуюся значно швидше від своїх колег.

Обробка й інтерпретація результатів:

Підрахуйте кількість обраних відповідей. Скільки разів Ви обрали:

першу відповідь _____

другу відповідь _____

третю відповідь _____

325

Якщо Ви обрали 8 і більше **відповідей** за номером 1 — *Ви маєте всі задатки для того, щоб стати підприємцем.*

Якщо ні, то в процесі роботи у Вас *виникатиме більше проблем, ніж бажано. Залучіть на поміч досвідчених партнерів, які зможуть компенсувати Ваші недоліки.*

Якщо Ви 5 і більше разів зупинились на відповідях за 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 кожна 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, щоразу 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 щось цікаве.
7. Розкрити свій творчий потенціал.
8. Бути більш незалежним і самостійним.
9. Швидко забезпечити матеріальний достаток і високий рівень життя.
10. Набути нових знань і вмінь.
11. Придбати гарні речі.
12. Принести користь суспільству.
13. Реалізувати нову ідею.
14. Зробити кар'єру в повій для себе сфері діяльності.
15. Бути у справі.

Обробка й інтерпретація результатів:

По завершенню роботи підсумуйте, скільки балів набрано для кожної ситуації. Виберіть три висловлення, які отримали найбільшу кількість балів. Це й будуть *Ваші домінуючі мотиваційні тенденції*, що спонукають (спонукали б) займатися підприємницькою діяльністю.

326

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 відповісти на низку запитань анкети, які стосуються Вашої діяльності. До більшості запитань надаються готові варіанти відповідей. Виберіть з них ті, які відображають *Вашу особисту думку*. 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 онтимі-зації 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 /іо якої міри 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 — понад 10 років

2. До якої міри 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:

А. 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 конкурентоздатним підприємцем.

5. Зазначте, будь ласка, що спонукає Вас займатися підприємницькою діяльністю? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей). 5.1.

5.1.01 — бажання мати власну «справу»

5.1.02 — бажання реалізувати нову «ідею»

327

- 5.1.03 – бажання досягти 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 – інше (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 – інше (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 з публічними 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 зі 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 з 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 у 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: «Конкурентоздатний підприємець – це...» _____

10. Від чого, на Вашу думку, залежить високий рівень конкурентоздатності підприємця? (Проставте, будь ласка, за ступенем значущості наведені нижче фактори, наприклад, 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 – інше (допишіть, будь ласка) _____

Наступні запитання стосуватимуться особливостей здійснення вами підприємницької діяльності та труднощів, які трапляються на вашому шляху.

11. Чи бувають труднощі 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 стикаєтесь з труднощами у плануванні, то вкажіть, будь ласка, з якими найчастіше: _____

13. Чи бувають труднощі в організації Вашої підприємницької діяльності (пошук матеріальних ресурсів, добір 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 стикаєтесь з труднощами в організації діяльності, то вкажіть, будь ласка, з якими на частіше: _____

15. Чи є труднощі у здійсненні контролю за ефективністю Вашої підприємницької діяльності (своєчасність, результативність, якість виконання завдань вами особисто та підлеглими тощо)?

- 15.01 — завжди
- 15.02 — часто
- 15.03 — важко відповісти
- 15.04 — рідко
- 15.05 — ніколи

16. Якщо Вам трапляються труднощі у здійсненні контролю, то вкажіть, будь ласка, які найчастіше: _____

17. Чи бувають у Вас труднощі у прийнятті управлінських рішень під час підприємницької діяльності (осмислення проблеми, яку необхідно вирішити, пошук можливих альтернатив, здійснення вибору тощо)?

- 17.01 — завжди
- 17.02 — часто
- 17.03 — важко відповісти
- 17.04 — рідко
- 17.05 — ніколи

18. Якщо Вам трапляються труднощі у прийнятті управлінських рішень, то вкажіть, будь ласка, які найчастіше _____

19. Чи є труднощі у процесі ділового спілкування з людьми, з якими Ви взаємодієте під час 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 які проблеми виникають у Вас:

- 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 — інше (зазначте, будь ласка) _____

21. Чи 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 найчастіше 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 — інше (зазначте, будь ласка) _____

23. Зазначте, 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 би бути більш стресостійким
- 24.02 — стрес — це невід'ємний фактор підприємницької діяльності
- 24.03 — стресові ситуації стимулюють мене та додають тону в роботу
- 24.04 — інше (допишіть, будь ласка, свій варіант відповіді) _____

25. Як Ви вважаєте, чи доцільно підприємцю формувати власну «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 (недоцільності) формування підприємцем власної «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. Чи 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; опанування прийомами запобігання та подолання стресу тощо).

29.04 — інше (зазначте, будь ласка)

30. Які форми роботи психологів Ви вважали б найбільш доцільними для 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, запобігання 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 — психологічна підтримка під час проведення переговорів

30.07 — інше (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 — понад 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 навчаюся 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 – понад 30 осіб
- 35.06 – інша кількість (допишіть) _____

Ще раз дякуємо Вам за участь у дослідженні!

Обробка й інтерпретація результатів:

Аналіз даних, отриманих за допомогою анкети, дає можливість виявити *низку психологічних особливостей та психологічних чинників ефективності підприємницької діяльності, які виділені на основі моделі психологічного забезпечення ефективного управління організаціями*, розробленої 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 зі змістом підприємницької діяльності (питання 7.1):

б) якості, пов'язані з 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 підприємницької діяльності (питання 8).

2.5. Уявлення підприємців про *риски, притаманні конкурентоздатному підприємцю* (питання 9).

2.6. Чинники, які впливають на *розвиток високого рівня конкурентоздатності підприємців* (питання 10).

3. Особливості здійснення підприємницької діяльності та труднощі, які виникають у підприємців:

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) наявність стресових ситуацій та ставлення до них (питання 23 та 24);

д) необхідність формування «команди» (питання 25 і 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, до анкети входять 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 допомагає з'ясувати взаємозв'язок ефективності між професійно-демографічними характеристиками підприємців та особливостями їх підприємницької діяльності.

334

9.3. Комплекс активних методів і 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 думку авторів, підвищенню ефективності діяльності підприємців.

Розроблений авторами комплекс активних методів та форм навчання призначений для проведення *семінару-тренінгу «Психологія підприємництва»*, який може бути використаний організаційними психологами, що працюють з підприємцями, з метою підвищення їх професійного рівня та ефективності їх підприємницької діяльності.

Комплекс має три тематичні блоки, ознайомлення з якими дасть можливість учасникам занять набути теоретичні знання 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).

Семинар-трейнінг 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-трейнінг, який проводиться протягом 4 днів (по 8 годин щодня), а також більш «спокійний» семінар-тренінг, який може мати дещо 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 ж відпрацьовують цей комплекс цілісно. У рамках *індивідуальної роботи* організаційного психолога з конкретною підприємницькою організацією або конкретним підприємцем можна застосовувати окремі елементи комплексу для вирішення чітко означених проблем, що постали перед організацією або підприємцем.

У процесі впровадження комплексу, окрім наведених нижче, додатково можуть використовуватися як *організаційно-спрямовуючі*, так і *змістовно-сміслові інтерактивні техніки*, про які йшлося у розділі 6 частини 1.

Семинар-тренінг «ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА»

Розділ 1.

Психологія підприємництва як наука. Сутність феномена підприємництва

Вступ до семінару-тренінгу

З метою вивчення *запитів та емоційного стану* учасників заняття організаційні психологи на початку семінару-тренінгу можуть використати *техніку вивчення*

335

(див. розділ 6 частина 1). Для цього вони використовують анонімне опитування учасників заняття за наступними питаннями:

- «Чому ви хочете навчитися в процесі курсу (конкретного заняття)?»
- «Яких конкретних умінь та навичок ви хочете набути?»
- «Який у вас зараз емоційний стан?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих аркушах, можуть вивішуватися па дошці (спеціальному стенді) з подальшим груповим аналізом та обговоренням. Це дає можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету й завдання есміпару-трейнінгу.

Доцільним буде також обговорити *правила групової роботи і загальну структуру* семінару-тренінгу.

Короткий зміст кожної теми есміпару-трейнінгу 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 подальшим обговоренням в парах): «З яких психологічних проблем я б звернувся за допомогою до організаційного психолога? (Скласти перелік основних психологічних проблем, з якими підприємець стикається у повсякденній діяльності)».

Тема 2. Сутність феномена підприємництва 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 Україні. Психологічні теорії підприємництва: теорія «вроджених здібностей», теорія «рис», психодинамічна теорія».

Групова дискусія: «Якби підприємництво взагалі не існувало в економіці, яким чином 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 подальшим обговоренням в групах): «Проаналізуйте на досвіді з власного життя, коли вперше у вас проявилась підприємницька поведінка. Наведіть приклади такої поведінки. Виділіть найсуттєвіші істотні ознаки підприємницької поведінки».

Міні-лекція: «Два підходи до визначення підприємництва: підприємництво як особливий тип поведінки та підприємництво як особливий вид діяльності».

336

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 вважаєте, про що це свідчить?».

Групово дискусія: «Роль підприємницької поведінки в житті сучасної людини: аргументи <<за>> і «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): «Уявіть 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 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** феномена. 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 зі змістом підприємницької діяльності (лідерство, ініціативність, незалежність, самостійність у прийнятті рішень, вміння ризикувати, розвинена інтуїція, компетентність, творчість тощо);

б) якості, пов'язані з 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 своїх 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 групи, поданої вище — а, б, в, г окремо):

- а) _____
- б) _____
- в) _____
- г) _____

Робота в малих групах: «Визначте психологічні умови та засоби розвитку особистісних характеристик, необхідних для успішної підприємницької діяльності (для кожної особистісної якості, яку вважають значущою учасники конкретної групи). Перелік значущих особистісних якостей складається після 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 успішної підприємницької діяльності».

Тема 4. Типологія підприємців

Міні-лекція: «Психологічні портрети зарубіжних та вітчизняних 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 психології 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 належите. 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 належите. (Для виконання цього завдання використовується типологія підприємців, 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 й обґрунтуйте, як це можна врахувати у вашій підприємницькій діяльності».

338

Роа/п л 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 організації (об'єднання психологічних ресурсів; розподіл та концентрація зусиль; визнання і можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист та гарантія майбутнього тощо).

Індивідуальне проблемне завдання: «На прикладі власної організації проаналізуйте її соціально-економічні

та соціально-психологічні функції».

Міні-лекція: «Психологічні основи розробки місії та стратегії діяльності організацій».

Робота в малих групах: «Визначте основні етапи розвитку організації, їх призначення та особливості».

Мозковий штурм: «Що такс кризові етапи в діяльності організації? Чи можна їм запобігти? 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 і підприємницьких організацій».

Міні-лекція: «Професійна та психологічна підтримка діяльності підприємницьких організацій. Роль та функції організаційного психолога па 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 впровадження змін в підприємницьких організаціях?»

Робота в малих групах: Розробіть алгоритм введення змін в підприємницькій організації.

Метод аналізу проблем в організації (робота в парах): «Визначте найактуальніші проблеми сучасної підприємницької організації. Фахівці з яких галузей можуть **допомогти** вам вирішити **ці** проблеми?»

22*

339

Тема 3. Психологічний аналіз маркетингової політики організації

Міні-лекція: «Психологічні аспекти пропозиції па 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): «Як покупці 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, ідо 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 в розробці маркетингової політики в організації».-

Творче завдання: «Розробіть схему процесу прийняття рішення споживачем про купівлю 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 асоціації: «На окремих папірцях (кількість яких відповідає літерам в слові «реклама») зазначте 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 критеріями: мета рекламної діяльності; функції рекламної діяльності; рівень та спосіб впливу на споживача; рівень відкритості впливу реклами на споживача; використання комунікаційних каналів; рівень спрямованості па контакт зі 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, іластиковий 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,

враховуючи різні психологічні засоби впливу реклами на споживача (на матеріалі нової побутової техніки). Проведення презентації. Оцінка експертами».

Заключна частина семінару-тренінгу.

1. *Заключна вправа: «Малюнок підприємницької діяльності».* Мета: узагальнення засвоєного матеріалу та його відображення у формі спільного малюнка для підведення підсумків групової взаємодії.

340

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 крапки на листі ватману («задум підприємницької діяльності») та «передає естафету» наступному учаснику, який додає до попереднього варіанта своє бачення.

Зрештою група виготовляє великий кольоровий плакат або колективний «коллаж», у процесі обговорення якого кожен учасник може висловити свої асоціації, думки, оцінки, враження тощо.

Наприкінці заключного 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 задля 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 меншим обсягом? (зазначити назву тем, питань) _____

в) Які питання (теми) доцільно було б розглянути більшим обсягом? _____

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? _____

г) Які форми та методи роботи бажано було б використовувати частіше? _____

341

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!
Сподіваємось на нові зустрічі!

Окрім анонімного опитування, оцінка кожного заняття семінару-тренінгу в цілому може здійснюватись наприкінці кожного заняття у вигляді *рефлексії заняття* (коли всі учасники заняття, сидючи 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 подальшого контент-аналізу. Це допоможе глибше 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., Маслинова Ж.В. Психология предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 544 с.
 4. Антоненко И.В. Личностный аспект деятельности предпринимателя: Авто-реф. дис. канд. псих. наук. — М., 1995. — 19 с.
 5. Ахтариева Л.Г. Развитие предпринимательских способностей у старшекласников: Учеб. пособие. — Уфа, 2001. — 167 с.
 6. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навчальний посібник. — К.: Зпай-ня-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.-Пстерб. 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: 36 наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. - К.: Міленіум, 2003. - Вий. 12. - С. 3-9.
 10. Котлова 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.
- 342
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. коиф-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: 36 наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. — К.: Міленіум, 2003. - Вин. 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 психологии РАН, 1995. — 175 с.

20. Психология. Учебник для экономических вузов / Под общ. ред. *В.Н. Дружинина*. — СПб.: Питер, 2002. — 672 с.

21. *Роцин 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. *Сивак 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.

343

ПІСЛЯМОВА

Авторський колектив сподівається, що впровадження організаційними психологами розглянутих у навчальному посібнику психологічних технологій сприятиме 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 на адресу:

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>

344

СПИСОК ЧЛЕНІВ АВТОРСЬКОГО КОЛЕКТИВУ

КАРАМУШКА Людмила Миколаївна — доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка (керівник авторського колективу; науковий редактор).

ЗАЙЧИКОВА Тетяна Вікторівна — кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України (координатор проекту; автор дизайну обкладинки).

КОЛОМІНСЬКИЙ Наум Львович — доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології МАУП, старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України.

ВИНОСЛАВСЬКА Олена Василівна — кандидат психологічних наук, доцент, завідувачка кафедри психології і педагогіки Національного технічного університету України «КПІ», старший науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України.

ВОЙТОВИЧ Марія Володимирівна — науковий співробітник лабораторії вікової фізіології та шкільної гігієни Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України.

ІВКШ Володимир Миколайович — науковий співробітник лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка 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 (автор дизайну обкладинки).

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, завідувачка кафедри психології Ніжинського державного педагогічного університету ім. М. Гоголя.

345

УКРАЇНСЬКО-АНГЛІЙСЬКИЙ ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ (ДО НАВЧАЛЬНОГО ПОСІБНИКА)

UKRAINIAN-ENGLISH GLOSSARY OF KEY TERMS IN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY (FOUND IN THE MANUAL)

А

Авторитет — *authority*

Агресія — *aggression*

Аналіз **організації** — *organizational analysis*

Атестація — *attestation / certification*

Б

Бар'єри гуманізації управління — *management Immunization barriers* Бар'єр комунікативний — *communication barrier*: віковий б. — *age b.*, тендерний б. — *gender b.*, гносеологічний (інформаційний) б. — *gnoseological (episte-mological, informational) b.*, емоційний б. — *emotional b.*, естетичний б. — *a(e)sthe-tic 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. — *char-acterological b.*

Бути схильним відчувати емоційне відчуження — *to be inclined / prone / disposed to feel emotional alienation*

Вертикальний конфлікт — *vertical conflict*

Вертикальні комунікації — *vertical communications*

Взаємна відповідальність — *mutual responsibility*

Взаємодія (соціальна, міжособистісна) — *interactions) (social, interpersonal)*

Вибірка — *sample*

Виконання обов'язків — *discharging / fulfilment of obligations, doing ones duties*

Винагорода — *remuneration, reward*

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*

346

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

Тендерні 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, прогноуюча, психокорекційна, **психоконсультативна**, психотерапевтична) — *types of the organizational psychologist's work (educational, diagnostic, expert, preventive, predicting (forecasting), psycho-corrective (intervention), counseling, psychotherapeutic)*

л^Е Експектації (очікування, сподівання) — *expectations*

Екстравертна (зовнішня) мотивація — *extravertive (external) motivation*

Емоційна і моральна дезорієнтація — *emotional and moral dorientation*

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 order/justice*

Зворотний зв'язок — *feedback*

Здібність — *ability, capability, aptitude*

І

Ієрархія факторів / показників — *hierarchy of factors* Імідж — *image*

347

Індивідуальна психологічна характеристика — *individual psychological characteristic* Інтерпалізація 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*

Клімат (організаційний, психологічний, соціальний) — *climate {organizational, psychological, social}*

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 (informa-tion(al)-semantic, diagnostic, corrective-developing, organizational, personality, 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 — *communicative competence* Комунікативна креативність (творчість) — *communicative creativity* Комунікативна мережа — *communication network*

Комунікативний стиль (спілкування): миролюбний, уникаючий, агресивний — *communication style: peaceful, avoiding (avoidant), aggressive* Комунікація — *communication, interaction(спілкування)*; внутрішні комунікації — *internal communications*; зовнішні комунікації — *external communications* Конкуренти — *business rivals*

Конкурентоздатність, конкурентоспроможність — *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*, внутрішньо-груповий 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-or-organizational counseling)*

Моральна / стична поведінка — *moral / ethical behavior*

348

Моральна відповідальність — *moral responsibility*

Моральна реальність людини — *moral reality of the man, man's moral reality* Моральна свідомість — *moral consciousness*

Моральне самопочуття — *moral feelings / comfort / well-being* 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*

Неформальні комунікації — *non-formal / informal communications*

Низхідні комунікації — *descending communications*

Норми поведінки — *norms of behavio(u)r / behavio(u)ral 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 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*

П

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*

349

Підприємець — *entrepreneur, businessman* Підприємництво — *entrepreneurs hip*

Підприємницька діяльність — *entrepreneurs hip, business activity* Підприємницький тип поведінки — *entrepreneurs hip behavio(u)r* Підприємницькі якості особистості — *entrepreneurship-relevant attributes* Підхід (принцип) — *approach*, н. 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 н. — *situational a.*, технологічний п. — *technological a.*

Побут (особисте життя) — *private / family / everyday life* Поведінка споживача — *consumer behavio(u)r*

Позитивна (продуктивна) стратегія мотивації — *positive (productive) strategy of motivation*

Покарання — *punishment* Посадова інструкція — *positional instruction*

Постійний / безперервний професійний розвиток / ріст — *continuing / sustained professional development*

Потреба — *need*, первинна / вторинна п. — *primary / secondary n.*, базова п. — *basal mi.*", соціальна и. — *social n.*, фізіологічна п. — *physiological n.*, н. в безпеці і захисті — *safety-security n. / protection n.*, н. в самоактуалізації (саморсалізації) — *need for self realization*, 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*
Працелюбність — *diligence, industry*
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 / well-being* Психічний настрій — *mental state; mood* Психокорекція (інтервенція) — *intervention* Психологічна допомога — *psychological help* Психологічна культура — *psychological culture* Психологічна служба — *psychological / counseling service* (Психологічне) консультування — *counseling*
Психологічні фактори, що впливають на прийняття рішень — *psychological factors that affect decision making, decision-affecting factors, decision-making determinants* Психологія підприємництва — *psychology of entrepreneurs hip*

350

Психо-соматичний / психо-вегетативний розлад / порушення — *psychosomatic / psycho-vegetative disorder / dysfunction* Психотерапія — *psychotherapy*

Р

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 / life* 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*
Спілкування з іншими — *interactions with other people, interpersonal relations / contacts, social contacts*
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* Стерсотипізація — *stereotypization*
Стрес — *stress*; переживати стрес — *experience / have / suffer 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*

351

Т

Тезаурус — *thesaurus*
Темперамент — *temperament, type of temperament* Теорія людських відносин / стосунків — *human relations theory* Техніка (інтерактивна, організуюча-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-break-ef, brainstorm(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 / праці — *living / 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 конкурентоздатності — *competitiveness-relevant factors*

Ц

Цілеспрямованість — *tunnel vision, goal-directedness*

Ч

Частота симптому — *symptom occurrence / incidence* Чесність — *integrity, honesty*

OF

Щ «Якорі» кар'єри — *career anchors*

352



РОБОТИ ВИКОНАНІ

СПІВРОБІТНИКАМИ ЛАБОРАТОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ІНСТИТУТУ ПСИХОЛОГІЇ ІМ. Г.С. КОСТЮКА АПН УКРАЇНИ ТА ЧЛЕНАМИ УКРАЇНСЬКОЇ АСОЦІАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ

І. НАВЧАЛЬНІ ПОСІБНИКИ

КАРАМУШКА Л.М.

ПСИХОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ. - К.: Либідь, 2004. — 424 с.

У посібнику висвітлено науково-теоретичні засади психології освітнього менеджменту, розкрито особливості її розвитку в зарубіжній та вітчизняній науці.

На основі системно-структурного аналізу розглянуто психологічні особливості управління освітніми організаціями, подано їх специфіку порівняно з іншими соціальними сферами (бізнес, виробництво тощо). Проаналізовано психологічні характеристики суб'єкта й об'єкта управління та закономірності їх взаємодії. Представлено систему формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління, основні види психологічної допомоги їм.

Для студентів вищих навчальних закладів (для підготовки бакалаврів, спеціалістів, магістрів).

КАРАМУШКА Л.М.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА СЛУХАЧІВ ІНСТИТУТІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ. - К.: Міленіум, 2003. - 344 с.

У навчальному посібнику розглянуто психологічні особливості управлінського процесу в освітніх організаціях (зміст, структура, специфіка). Головну увагу приділено аналізу психологічних характеристик керівників і працівників освітніх організацій, які впливають на успішність управління, визначенню психологічних факторів та умов їх ефективної взаємодії.

Навчальний посібник може бути використаний у вищих навчальних закладах для підготовки бакалаврів, спеціалістів, магістрів (спеціальності 6.050201 та

353

7.0500201 «Менеджмент організацій»; спеціальності 6.050109 та 7.050109 «Управління трудовими ресурсами»; спеціальності 6.040101, 8.040101 «Психологія»; спеціальність 8.00009 «Управління навчальним закладом» та ін.). Окрім того, навчальний посібник може застосовуватися керівниками освітніх закладів, психологами, викладачами інститутів післядипломної освіти, науковцями, які досліджують психологічні проблеми освітнього менеджменту.

СИНДРОМ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» ТА ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА ПРАЦІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ: ТЕНДЕРНІ АСПЕКТИ: НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА СЛУХАЧІВ ІНСТИТУТІВ ПІСЛЯ ДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ / ЗА НАУК. РЕД. С.Д. МАКСИМЕНКА, Л.М. КАРАМУШКИ, Т.В. ЗАЙЧИКОВОЇ - К.: Міленіум, 2004. — 264 с.

У навчальному посібнику розглянуто зміст та основні вияви професійного стресу і синдрому «професійного вигорання» у педагогічних працівників. Наведено технологію їх профілактики та подолання в освітніх організаціях. Також проаналізовано взаємозв'язок професійного стресу та синдрому «вигорання» з професійною кар'єрою працівників освітніх організацій. Особливу увагу приділено вилуви тендерних характеристик особистості на прояви зазначених феноменів.

У психологічному практикумі, який складає окремий підрозділ посібника, наведено комплекс методик для діагностики професійного стресу, синдрому «професійного вигорання», психологічних особливостей здійснення професійної кар'єри в організаціях, тендерних характеристик працівників організацій.

Навчальний посібник розрахований для підготовки студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти.

Окрім того, навчальний посібник може бути корисним для керівників, педагогічних працівників, психологів освітніх організацій, науковців та всіх, хто бажає набути знань у цій галузі.

ОСНОВИ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК / Л.М. КАРАМУШКА, Н.Л. КОЛОМІНСЬКИЙ, М.В. ВОЙТОВИЧ ТА ІН.; ЗА НАУК. РЕД. Л.М. КАРАМУШКИ. — К.: МАУП, 2002. — 136 с.

У навчальному посібнику розглядаються можливості падання психологічної допомоги керівникам організацій щодо реалізації управлінських функцій. Аналізується одна з форм психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях — психолого-управлінське консультування. Розкриваються зміст цієї форми консультування й особливості порівняно з іншими формами психологічної допомоги керівникам. Характеризуються основні напрямки роботи психолога з організаційно-управлінської проблематики, пропонується низка підходів до оцінювання ефективності психолого-управлінського консультування в організаціях.

Для студентів психологічних спеціальностей і всіх, хто бажає оволодіти знаннями з практичної психології управління організаціями.

354

II. СЕРІЯ ПУБЛІКАЦІЙ

«ПСИХОЛОГІЯ - МЕНЕДЖЕРАМ, ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРАКТИЧНИМ ПСИХОЛОГАМ»

Навчальні програми, комплекси діагностичних методик та

матеріали для проведення тренінгових занять

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.

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських та практичних занять, завдання для виконання підсумкового проектного завдання, комплекс діагностичних методик для виконання проектного завдання та проведення практичних занять (методики для діагностики психологічних особливостей підприємницької діяльності), питання для підготовки до іспиту (заліку) та список основної рекомендованої літератури до курсу.

КАРАМУШКА Л.М.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ — К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2003. — 56 с.

У брошурі проаналізовано основні результати досліджень актуальних проблем психології управління та організаційної психології, які проводилися в лабораторії психології управління Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України протягом останніх десяти років, наведено перелік основних публікацій працівників лабораторії.

КАРАМУШКА Л.М.

ОСНОВИ ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА — К.: Міленіум, 2003. — 48 с.

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських і практичних занять, завдання для самостійної роботи студентів, варіанти контрольних робіт, питання для підготовки до заліку (іспиту), список рекомендованої літератури до кожного семінарського та практичного заняття та список основної рекомендованої літератури до курсу загалом.

КАРАМУШКА Л.М.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА — К.: Міленіум, 2003. - 56 с.

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських та практичних занять, завдання для самостійної роботи студентів, варіанти контрольних робіт, питання для підготовки до заліку (іспиту), списки рекомендованої літератури до кожного семінарського та практичного заняття та список основної рекомендованої літератури до курсу загалом.

355

КАРАМУШКА Л. М.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ. - 2-е ВИД., ДО-ПОВН. - К.: Міленіум, 2004. - 52 с.

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських та практичних занять, варіанти контрольних робіт, питання для підготовки до іспиту (заліку) та список основної рекомендованої літератури до курсу.

ЗАЙЧИКОВА Т.В.

ДІАГНОСТИКА ТА ПРОФІЛАКТИКА СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У ВЧИТЕЛІВ: МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ. — К. — Рівне, 2003. — 24 с.

У брошурі розглянуто основні підходи до вивчення синдрому «професійного вигорання», його зміст та основні детермінанти виникнення у педагогів. Брошура також містить методичний матеріал для діагностики синдрому «професійного вигорання», за допомогою якого можна зібрати інформацію про структуру, складові синдрому та основні тенденції його вияву у вчителів. Окрім того, наведено психо-технології профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» у вчителів.

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.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани практичних занять, питання для підготовки до заліку, теми курсових робіт, список рекомендованої літератури для діагностики комунікативних бар'єрів студентської молоді та список основної літератури до курсу загалом.

ТКАЛИЧ М.Г.

ТЕНДЕРНА ПСИХОЛОГІЯ: ПРОГРАМА ЛЕКЦІЙНОГО КУРСУ ТА ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПСИХОЛОГІЯ» / ЗА НАУК. РЕД. Л.М. КАРАМУШКИ. — К.: Міленіум, 2004. — 44 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, структуру

практичних занять, питання для підготовки до заліку (іспиту), список основної рекомендованої літератури до курсу.

Для підготовки практичних психологів у вищих навчальних закладах.

356

III. ПСИХОЛОГО УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ:

«Технологія профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» в освітніх організаціях»:

• Лекційний блок: КАРАМУШКА Л.М., ЗАЙЧИКОВА Т.В.

СИНДРОМ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У ВЧИТЕЛІВ: ТЕНДЕРНІ АСПЕКТИ - К.: Міленіум, 2003. - 40 с.

У брошурі розглянуто зміст та структуру синдрому «професійного вигорання», особливості його прояву в педагогічній діяльності, а також тендерні аспекти синдрому. Окрім того, представлено технологію профілактики та подолання синдрому «професійного вигорання» (тренінг та індивідуальну програму для вчителів).

• Діагностичний блок:

КАРАМУШКА Л.М., ЗАЙЧИКОВА Т.В., КОВАЛЬЧУК О.С., ФЕДОСО-ВА Г.Л., ФІЛАНОВА О.Ф., ФІЛЬ О.А.

КОМПЛЕКС МЕТОДИК ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У ВЧИТЕЛІВ - К.: Міленіум, 2004. - 24 с.

Брошура містить комплекс методик для діагностики синдрому «професійного вигорання». Наведено методики зарубіжних та вітчизняних авторів, за допомогою яких можна зібрати повну, розгорнуту інформацію про структуру, складові синдрому «професійного вигорання» та основні тенденції його вияву у вчителів. Подані методики можуть бути використані як для глибокого вивчення синдрому «професійного вигорання», так і для здійснення оперативної діагностики.

• Корекційно-розвивальний блок: ЗАЙЧИКОВА Т.В.

ПРОФІЛАКТИКА ТА ПОДОЛАННЯ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» У ВЧИТЕЛІВ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ТЕНДЕРНІ АСПЕКТИ. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА / ЗА НАУК. РЕД. Л.М.КАРАМУШ-КИ. - К.: Міленіум, 2004. - 24 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, структуру практичних занять, питання для підготовки до заліку (іспиту), список основної рекомендованої літератури до курсу.

Для підготовки вчителів, керівників та практичних психологів освітніх організацій.

357

Технологія формування конкурентоздатної команди в освітніх організаціях:

• Лекційний блок: КАРАМУШКА Л.М., ФІЛЬ О.А.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ ПРАКТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ - К.: Міленіум, 2003. - 40 с.

У брошурі розглянуто стан розвитку практичної психології управління в системі середньої освіти. Наголошується, що формування управлінських команд є одним з інноваційних напрямів у діяльності управлінських команд освітніх організацій в сучасних умовах. Проаналізовано суттєві характеристики феномена «команда» (мета діяльності, рольова структура, принципи взаємодії членів команди тощо). Розкрито специфіку конкурентоздатної управлінської команди як вищого рівня її розвитку.

• Діагностичний блок: КАРАМУШКА Л.М., ФІЛЬ О.А.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ. - К.: Міленіум, 2004. -36 с.

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських та практичних занять, завдання та діагностичні методики для виконання підсумкового проектного завдання, питання для підготовки до заліку (іспиту) та список рекомендованої літератури до курсу.

• Корекційно-розвивальний блок: ФІЛЬ О.А.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНИХ ПСИХОЛОГІВ / ЗА НАУК. РЕД. Л.М.КАРАМУШКИ. — К.: Міленіум, 2004. — 40 с.

Навчальна робота містить пояснювальну записку, вимоги до знань та вмінь, засвоєння яких забезпечує

навчальна дисципліна, навчально-тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани семінарських та практичних занять, завдання та діагностичні методики для виконання підсумкового проектного завдання, систему тренінгових занять, зразки модифікованих інтерактивних технік, питання для підготовки до заліку (іспиту) та список основної рекомендованої літературні до курсу.

358

IV. СЕРІЯ ПУБЛІКАЦІЙ

«ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PSYCHOLOGY: TOWARD EUROPEAN INTEGRATION»:

KARAMUSHKA, L.M., BASINA, A.V., FEDOSOVA, G.L., FIL, O.A., FILA-TOVA, O.F., IVKIN, V.M., KOVALCHUK, J.S., KREDETSER, O.V., ZAI-CHIKOVA, T.V.

UKRAINIAN ASSOCIATION OF ORGANIZATIONAL AND WORK PSYCHOLOGISTS. - KYIV.: Millennium, 2004. - 20 p.

The brochure describes goals, main tasks and structure of the Ukrainian Association of Organizational and Work Psychologists. The authors give a brief account of The First International Workshop 'Organizational, Work and Economic Psychology in Ukraine in the Context of Uropean Integration' held under the auspices of the European Network of Organizational and Work Psychologists (May 23-24, 2004, Kyiv) as well as give results of Research and practical work of the Association members in 2002-2004.

IVKIN, V.M.

THE ENGLISH-UKRAINIAN MINI-DICTIONARY OF PSYCHOLOGICAL TERMS: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PSYCHOLOGY / ED. KARAMUSHKA, L.M. — K.: Millennium, 2004. — 30 p.

Міні-словник є першою спробою у зібранні, аналізі та систематизації сучасної фахової термінології з організаційної та економічної психології. При його підготовці використано оригінальні англомовні підручники, статті та інші джерела.

Словник розрахований па фахівців у сфері організаційної та економічної психології, які мають базові знання з англійської мови.

Словник підготовлено та видано за ініціативою Української асоціації організаційних психологів і психологів праці.

359

V. ПЕРІОДИЧНІ ВИДАННЯ.

ЛАБОРАТОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

ІНСТИТУТУ ПСИХОЛОГІЇ ІМ. Г.С. КОСТЮКА

АПН УКРАЇНИ ВИДАЄ:

• **Актуальні проблеми психології. Том. I: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія:** 36. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамуш-ки Л.М., обсяг 20 д.а., формат 60x84/8, періодичність випуску — 1 раз па квартал.

• **Організаційна психологія. Економічна психологія: Науково-прикладний журнал** / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М., обсяг 20 д.а., формат 60x84/8, періодичність випуску — 1 раз па квартал.

Цє фахові видання ВАК України з психологічних дисциплін, у яких представлені роботи, що стосуються широкого кола проблем соціальної, організаційної, економічної психології. Видання розраховані на фахівців, для яких проблеми соціальної, організаційної та економічної психології мають науковий та практичний інтерес.

Інформацію про видання можна отримати за адресою:

01033, Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України,

лабораторія організаційної психології, м. Київ — 33, вул. Паньківська, 2, офіс 22;

тел./факс: 244-37-19, E-mail: asorgpsy@online.com.ua

360

ЛАБОРАТОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ІНСТИТУТУ ПСИХОЛОГІЇ ІМ. Г.С. КОСТЮКА

АПН УКРАЇНИ

У пропонованому посібнику представлено результати науково-дослідної роботи співробітників лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України та членів Української асоціації організаційних психологів та психологів праці.

Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України є центром розвитку психологічної науки в Україні. Цю науково-дослідну установу було створено 1945 року на базі відділу психології Українського науково-дослідного інституту педагогіки. Його перший директор — академік **Г.С. Костюк**.

Сьогодні Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України очолює дійсний член АПН України, доктор психологічних наук, професор **Сергій Дмитрович Максименко**. Заступники директора — член-кореспондент

АПН України, доктор психологічних наук, професор **Наталія Василівна Чепелєва** та кандидат педагогічних наук, доцент **Сергій Іванович Болтівець**.

В Інституті активно та творчо працюють 20 наукових лабораторій різноманітних дослідницьких напрямків і профілів та понад 300 наукових співробітників.

Лабораторія організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України (до 2002 року — лабораторія психології управління) є науковою лабораторією, яка займається дослідженням психологічних особливостей діяльності та розвитку організацій різного типу.

Діяльність творчого колективу лабораторії з моменту її заснування координує доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, член Європейської мережі організаційних психологів та психологів праці **Кара-мушка Людмила Миколаївна**. Науковий колектив складається з 9 наукових співробітників:

1. *Карамушка Людмила Миколаївна* — доктор психологічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувачка лабораторії.

2. *Коломінський Наум Львович* — доктор психологічних наук, професор, старший науковий співробітник.

3. *Винославська Олена Василівна* — кандидат психологічних наук, доцент, старший науковий співробітник.

4. *Зайчикова Тетяна Вікторівна* — кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник.

5. *Івкін Володимир Миколайович* — науковий співробітник.

6. *Ковальчук Олександр Сергійович* — науковий співробітник.

7. *Креденцер Оксана Валеріївна* — науковий співробітник.

8. *Федосова Ганна Леонідівна* — науковий співробітник.

9. *Філь Олена Анатоліївна* — науковий співробітник.

Лабораторія веде наукову і практичну роботу в галузі організаційної психології та розробку психолого-управлінських технологій з широкого спектру проблем: введення змін в організації, формування конкурентоздатної управлінської команди сучасної організації, профілактика та подолання синдрому «професійного вигорання», прийняття ефективних управлінських рішень, подолання комунікативних бар'єрів і тлі.

361

Лабораторія здійснює видавничу діяльність з *інноваційних напрямків організаційної психології, економічної психології та психології управління*.

Важливою сферою діяльності лабораторії є здійснення міжнародних контактів і провідними європейськими університетами і професійними об'єднаннями психологів.

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ (УАОППП)

Всеукраїнська громадська організація, яка об'єднує фахівців у галузі організаційної психології, психології праці та економічної психології з 19 регіонів України.

Асоціація була створена на першій науково-практичній конференції «Організаційна психологія: інноваційні підходи і технології», яка відбулася в Інституті психології ім. Г.С. Костюка АПН України (вересень 2002 р.).

Мета діяльності Асоціації: сприяння розвитку організаційної психології, психології праці та економічної психології в Україні.

Основні завдання Асоціації:

- об'єднання зусиль академічних та практичних психологів в сфері організаційної психології, психології праці та економічної психології;

- сприяння професійній підготовці та професійному розвитку членів Асоціації;

- організація та проведення конференцій, семінарів, тренінгів з актуальних проблем організаційної психології, психології праці та економічної психології;

- поширення нових технологій в галузі організаційної психології, психології праці та економічної психології, сприяння впровадженню результатів наукових досліджень і розробок членів Асоціації;

- надання послуг у сфері організаційної психології, психології праці та економічної психології бізнес-структурам, освітнім установам, всім зацікавленим організаціям та приватним особам;

- сприяння співпраці членів Асоціації з зарубіжними психологічними організаціями для вивчення та впровадження міжнародного досвіду і презентації вітчизняних досягнень у сфері організаційної психології, психології праці та економічної психології за кордоном (участь у міжнародних конгресах, симпозіумах; виконання спільних проектів тощо).

Співробітниками лабораторії організаційної психології та членами УАОППП за підтримки та безпосереднього керівництва з боку дирекції Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України здійснено такі види діяльності:

1. Розроблено Концепцію психологічного забезпечення управління сучасними організаціями.

2. Підготовлено та видано навчальні посібники — «Психологія управління», «Основи психолого-

управлінського консультування», «Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти», «Психологія освітнього менеджменту» та ін., які рекомендовані Міністерством освіти і науки України для підготовки студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти.

3. Видано серію навчальних програм для підготовки організаційних психологів, менеджерів та персоналу організацій — «Організаційна психологія», «Психологія управління», «Економічна психологія», «Формування конкурентоздатної управлінської команди сучасної організації», «Попередження та подолання сиид-

362

рому «професійного вигорання» в організаціях», «Психологія конфлікту», «Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів в організаціях», «Тендерна психологія» та ін.

4. Здійснюється видавництво фахового збірника ВАК України «Актуальні проблеми психології. Том. 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія / За ред. С.Д. Максименка, Л. М. Карамушки. (Підготовлено та видано 15 випусків збірника).

5. Відкрито нову психологічну дисципліну для захисту дисертацій з психології — 19.00.10 — організаційна психологія; економічна психологія, відбулося відкриття в 2004 р. аспірантури та докторантури з цієї спеціальності в Інституті психології ім. Г.С. Костюка АПН України.

6. Успішно проведено низку міжнародних та всеукраїнських конференцій і семінарів: «Організаційна психологія: **інноваційні** підходи і технології» (Київ, 2002 р.): «Кросс-культурні комунікації: діалог та кооперація» (спільно з Таврійським національним університетом ім. В. Вернадського, Крим, 2003); «Управління конфліктами в організації» (Київ, 2003); «Синдром «професійного вигорання» у вчителів: тендерні аспекти» (Київ, 2004); «Професійний стрес, синдром «вигорання» та професійна кар'єра в закладах середньої освіти: тендерні аспекти» (Кам'янець-Подільський, 2004) та ін.

7. Підготовлено понад 400 наукових публікацій у сфері психології, управління, організаційної психології, активного соціально-психологічного навчання (**монографії**, навчальні посібники, навчальні програми, психологічні практикуми, статті тощо).

8. Надаєтьбл значна допомога керівникам і практичним психологам освітніх та неосвітніх організацій з проблем психологічного супроводу функціонування, розвитку організації, діяльності менеджерів та персоналу. Здійснюється активна підготовка менеджерів та практичних психологів у вищих навчальних закладах (викладання лекційних курсів та проведення соціально-психологічних тренінгів з різноманітних проблем, організаційної психології, економічної психології, психо-лого-управліпського консультування, конфліктології, ділового спілкування та ін.).

9. Брала участь у виконанні міжнародних проектів: вивчення крос-культурних особливостей діяльності менеджерів 47 країн (Англія, 2001-2002 рр.); розробка стандартів діяльності менеджерів освіти та їх підготовки (Нідерланди, 2002-2003 рр.); розробка та впровадження моделей дистанційного навчання з проблем організаційної психології і психології праці (Австрія, Словенія, Хорватія, Угорщина; 2001-2002 рр.), дослідження етно-національної ідентичності (проект INTAS, 2004-2006 рр.). Успішне виконання проекту «Профілактика та подолання синдрому «професійного вигорання» і здійснення успішної кар'єри жінок та чоловіків в закладах середньої освіти» (2003-2004 рр.), реалізованого за підтримки Канадського агентства міжнародного розвитку, Посольства Канади в Україні, Кападсь-ко-Українського тендерного фонду.

10. Здійснюється взаємодія з міжнародними професійними об'єднаннями психологів в сфері організаційної психології та психології праці — Європейською мережею організаційних психологів та психологів праці (Франція), Європейською Асоціацією психології праці й організаційної психології (Бельгія), Міжнародної Асоціації управління конфліктами (США).

11. Спільно з Європейською мережею організаційних психологів та психологів праці у травні 2004 р. в Києві проведено 1-й Міжнародний семінар «Організаційна психологія, психологія праці та економічна психологія в Україні в контексті Європейської інтеграції», в якому взяли участь провідні вчені в сфері організаційної психології та психології праці з Іспанії, Німеччини, Франції і 40 членів

363

УАОППП — представники університетів, бізнес-структур з різних регіонів України. Прийнято Програму «Розвиток організаційної психології, психології праці та економічної психології в Україні в контексті Європейської інтеграції» (2004-2010 рр.)

12. Представлено результати наукових розробок на міжнародних психологічних конгресах у Нідерландах, Греції, Ірландії, Італії, Канаді, США, Угорщині, Франції, Чехії та ін. (1995-2005 рр.)

Лабораторія організаційної психології та УАОППП тісно співпрацює з низкою вищих навчальних закладів та інститутів післядипломної освіти (Київським Національним університетом ім. Т.Г. Шевченка, Запорізьким державним університетом, Кам'янець-Подільським державним університетом, Ніжинським педагогічним університетом ім. М. Гоголя, НТУУ «КПІ», Чернігівським державним університетом ім. Т.Г. Шевченка, Херсонським державним університетом, Центральним інститутом післядипломної педагогічної освіти АПН України, Вінницьким, Рівненським, Полтавським інститутами післядипломної педагогічної освіти та ін.).

За додатковою інформацією щодо встановлення професійних контактів Ви можете звернутися за тел. (044) 244-37-19 та завітати на сайт (<http://www.uaowp.iatp.org.ua>).

Щиро запрошуємо до співпраці!

364

Навчальне видання

ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ

Навчальний посібник

Науковий редактор:

Людмила Миколаївна Карамушка,

доктор психологічних наук, професор,

завідувачка лабораторії 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.

Віддруковано в ОП "Житомирська обдрукарня" з готових діапозитивів замовника. Зам. 510.

Educational manual

WORK TECHNOLOGIES OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGISTS

Educational manual

Scientific editor:

Karamushka Lyudniila Myckolayivna,

Doctor of Psychological Sciences, Professor

Head of the Laboratory of Organizational Psychology,

Kostyuk Institute of Psychology