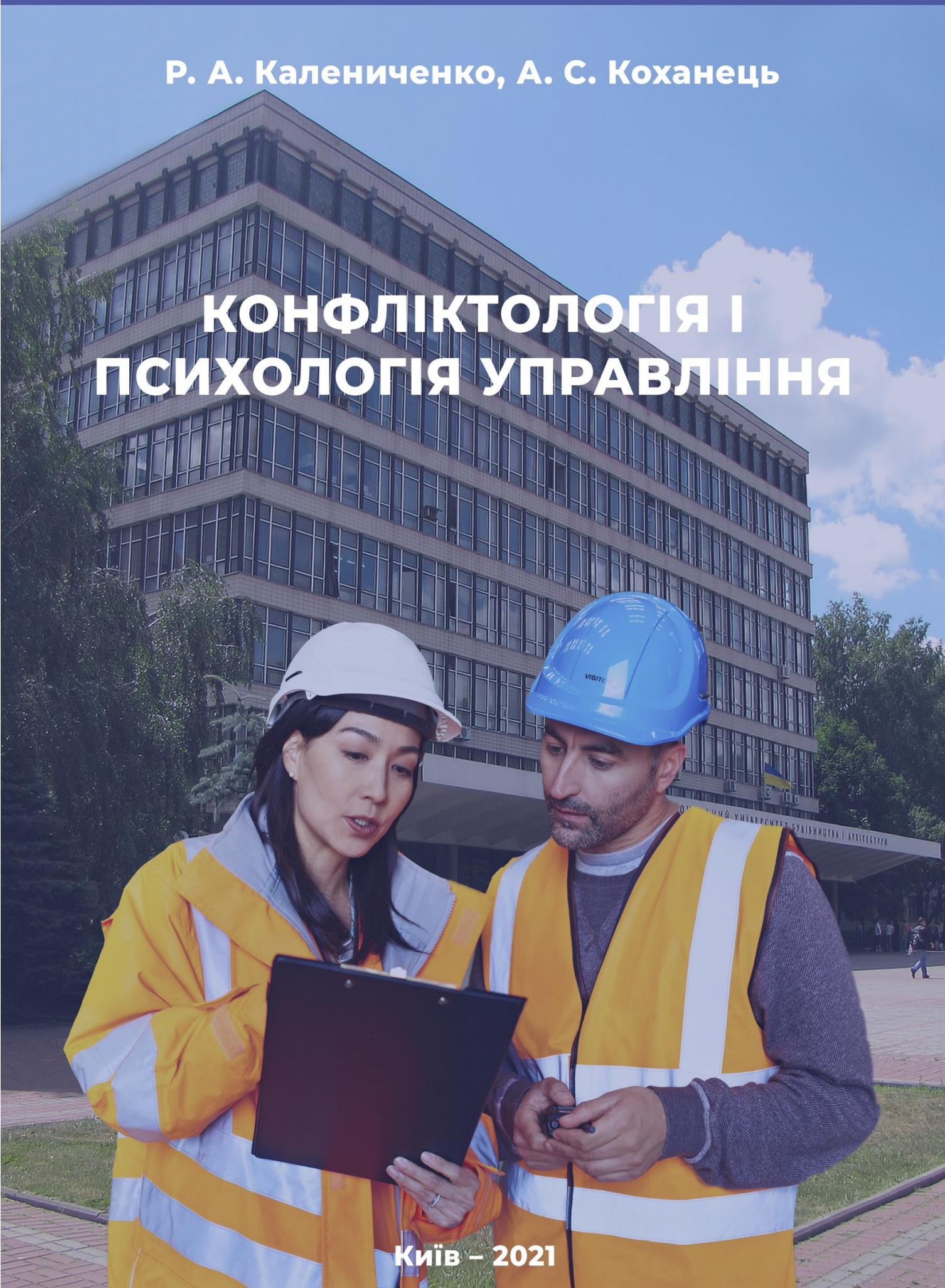
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

Р. А. Калениченко, А. С. Коханець

КОНФЛІКТОЛОГІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ



Київ – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

Р.А. Калениченко, А.С. Коханець

КОНФЛІКТОЛОГІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Затверджено Вченою радою
Київського національного університету будівництва і архітектури
як навчальний посібник для студентів за спеціальностями:
051 «Економіка підприємництва»
071. «Облік і аудит»
073 «Менеджмент»

Київ – 2021

УДК 159.9
К 17

Рецензенти: В.І. Осьодло, доктор психологічних наук, професор;
С.М. Миронець, доктор психологічних наук, доцент;
Г.Л. Корчова, кандидат педагогічних наук, доцент.

Затверджено на засіданні Вченої ради Київського національного університету будівництва і архітектури, протокол № 40 від 26 квітня 2021 року

Р.А.Калениченко; **А.С.Коханець**.

К17 Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: Компринт, 2021. – 167 с.

ISBN 978-617-8007-43 -0

У посібнику проведено психологічний аналіз управління, визначено його зміст, структуру та психологічні компоненти, місце й роль психологічної підготовки в становленні менеджерів, економістів і бухгалтерів. представлено види та засоби психологічних впливів, які можна використовувати у різних управлінських ситуаціях, можливості прихованого управління, маніпулювання й захисту від них. Описано місце особистості у професійній діяльності, особливості української ментальності та відображення її на економічній поведінці людей. Представлено місце діджиталізації в сфері управління персоналом організації. Відображено особливості підтримки ділової репутації в мережі Інтернет. Надано загальну характеристику конфлікту, його структури та динаміки, місце переговорів і посередництва у вирішенні конфліктів.

Призначено для для здобувачів вищої освіти університету спеціальностей 051 «Економіка підприємництва», 073 «Менеджмент» та 071 «Облік і аудит». Навчальний посібник «Конфліктологія і психологія управління» безумовно буде корисним для тих, хто прагне оволодіти основами психологічних знань, практично пізнати себе та тих, хто навколо, застосувати певні психологічні методики, правила спілкування й поведінки в конфліктних ситуаціях, а також для батьків, вихователів, психологів, соціологів, учителів загальноосвітніх шкіл, ліцеїв, коледжів, викладачів, керівників усіх рівнів, які працюють з людьми, займаються практичними питаннями навчання, виховання, вивченням особистості, комплектуванням колективу та соціально-психологічним забезпеченням професійної діяльності.

УДК 159.9

ISBN 978-617-8007-43 -0

© Р.А.Калениченко, А.С.Коханець
© КНУБА 2021

Зміст

Передмова ... ……. 6

Розділ 1. Психологія управління …….....……..……. 8

Тема 1. Психологічний аналіз управління……..... 8

1.1 Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній..... 8

1.2 Предмет, об'єкт і завдання психології управління..... 12

1.3 Основні категорії та поняття психології управління 13

1.4 Історія та сучасний стан розвитку психології управління 16

1.5 Поняття про управління. Психологічний зміст функцій управління……..... 21

1.6 Діджиталізація в сфері управління персоналом організації…… 25

Питання для самоперевірки ……..…….. 27

Тема 2. Психологічна характеристика суб'єкта управління..... 29

2.1 Управлінські ролі керівника 29

2.2 Мотиваційна сфера особистості керівника …..... 32

2.3 Індивідуально–психологічні особливості менеджера…… 36

2.4 Інтелект та креативність керівника…….. 45

2.5 Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника…….. 48

2.6 Стрес і ризик у діяльності керівника……...… 52

Питання для самоперевірки ……..…….. 58

Тема 3. Психологія впливів: приховане управління, маніпулювання і захист від них 59

3.1 Закономірності високоефективного психологічного впливу у професійній діяльності . 59

3.2 Принципи використання високоефективного психологічного впливу у професійній діяльності..... 66

3.3 Види психологічних впливів (визначення і засоби впливу) …….…. 68

Питання для самоперевірки ……..…….. 71

Розділ 2. Особистість у професійній діяльності..... 72

Тема 4. Професійна діяльність. Психологія економічної поведінки ..…… 72

4.1 Професійна діяльність..... 72

4.2 Особистість та професія..... 75

4.3 Предмет економічної психології..... 76

4.4 Поняття «економічна поведінка», її види та фактори формування..... 78

4.5 Емоційні, когнітивні, мотиваційні та вольові компоненти економічної поведінки..... 85

Питання для самоперевірки ……..…….. . 89

Тема 5. Психологічні особливості ставлення до грошей. Психологія споживача..... 90

5.1 Предмет психології грошей, психологічні установки та особливості сприймання грошей. 90

5.2 Чинники, які впливають на ставлення до грошей, грошові типи особистості..... 92

5.3 Особливості ставлення до сплати податків..... 96

5.4 Поведінка споживача як об'єкт дослідження. Чинники споживчого вибору ……..... 97

Питання для самоперевірки..... 101

Тема 6. Психологія підприємництва 103

6.1 Соціальні передумови підприємництва… 103

6.2 Соціальні типи підприємців..... 104

6.3 Психологічні ознаки підприємництва..... 106

6.4 Підтримка ділової репутації в мережі Інтернет……. 108

Питання для самоперевірки..... 112

Розділ 3. Конфліктологія 113

Тема 7. Конфліктологія як наука. Загальна характеристика конфлікту 113

7.1 Об'єкт, предмет та задачі конфліктології. 113

7.2 Методи дослідження в конфліктології..... 114

7.3 Конфлікт як складне соціальне явище. 115

7.4 Функції конфліктів..... 117

7.5 Класифікації конфліктів..... 119

Питання для самоперевірки..... 123

Тема 8. **Структура та динаміка конфлікту** ……..... 124
8.1 Структурна модель конфлікту ……..... 124
8.2 Причини конфліктів. Конфліктогени ……..... 125
8.3 Динаміка конфлікту..... 128
8.4 Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілменна……..……... 130
Питання для самоперевірки ……..... 135
Тема 9. **Переговори та посередництво у вирішенні конфліктів** ……. 136
9.1 Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів ……..... 136
9.2 Поведінка партнерів у переговорному процесі..... 139
9.3 Посередництво у розв'язанні конфліктів..... 141
Питання для самоперевірки ……..... 145
Список використаної літератури ……..... 146
Додатки ……..... 150
10.1 Методики дослідження різних сфер конфліктології і психології управління……..... 158

Передмова

Без знання головних засад психології управління та конфліктології важко говорити про успішну організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством. З огляду на це, існує необхідність впроваджувати систему управлінської та конфліктологічної освіти в усіх навчальних закладах України, пропагувати конфліктологічні знання у суспільстві, підвищувати конфліктологічну культуру соціуму та особистості.

У навчальному посібнику представлено теоретичний і фактологічний матеріал для проведення лекційних занять з дисципліни «Конфліктологія і психологія управління», відповідно до робочих програми навчальної дисципліни за спеціальностями 051 «Економіка підприємництва», 073 «Менеджмент» та 071 «Облік і аудит».

Метою викладання навчальної дисципліни ***"Конфліктологія і психологія управління"*** є формування у майбутніх менеджерів умінь здійснювати психологічний аналіз кожної особистості та міжособистісних взаємин у групах; визначати засоби оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі і підвищення ефективності праці; формування системи знань про природу конфліктів, набуття практичних навичок у їх розв'язанні, вироблені вмінь прогнозувати й контролювали конфліктну ситуацію, позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни **"Конфліктологія і психологія управління"** є:

• глибоке вивчення студентами понять, які відображають зміст та структуру управління; усвідомлення ролі та значимості психологічних компонентів управління; формування в них умінь та навичок щодо ефективного вирішення психолого–управлінських проблем згідно спеціальності;

• засвоєння основних термінів і понять економічної психології та конфліктології на рівні відтворення, тлумачення та використання їх у повсякденному та професійному житті; формування вмінь і навичок щодо використання психологічних знань про людину для аналізу конкретних життєвих та професійних ситуацій; озброєння студентів такими здобутками сучасної психологічної науки, які б сприяли їх професійному становленню, а також самоактуалізації та самореалізації у майбутній професії.

Після вивчення навчальної дисципліни "Конфліктологія і психологія управління" здобувачі освіти мають можливість:

Знати:

– психологічні особливості управлінського процесу в організаціях (зміст, структура, специфіка);

– психологічні фактори, які визначають успішність управлінської діяльності суб'єкта управління (менеджер);

– основні етапи та умови ефективного прийняття керівниками управлінських рішень;

– основні стилі керівництва, позитивні й негативні риси, притаманні кожному з них;

– психологічні фактори, які визначають ефективність діяльності об'єкта управління;

– психологічні основи активного включення працівників у виконання професійно-функціональних ролей;

– психологічні умови задоволення основних потреб працівників при виконанні цих ролей;

– основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в колективі;

– основні елементи, види та етапи комунікацій, причини виникнення комунікативних бар'єрів;

– види та структуру діяльності;

– особливості професійної діяльності;

– психологічні особливості економічної поведінки;

– психологічні особливості ставлення до грошей;

– психологічні закономірності підприємницької діяльності та поведінки споживача;

– причини і особливості виникнення конфліктів;

– особливості профілактики, прогнозування, конструктивного вирішення конфліктів.

Вміти:

– здійснювати психологічний аналіз процесу управління (розкривати зміст, структуру і психологічні компоненти);

– аналізувати й оцінювати проблеми, пов'язані з управлінською діяльністю;

– користуватися психодіагностичними методиками, які дають можливість емпірично дослідити ті чи інші показники управлінської діяльності;

– створювати умови для ефективної взаємодії суб'єктів управління;

– аналізувати економічні процеси з точки зору психології, використовуючи психологічні знання для оптимізації економічних процесів;

– виявляти конфліктних людей і використовувати оптимальні способи ефективної безконфліктної взаємодії з ними;

– прогнозувати конфлікти різних типів та застосовувати різні способи профілактики конфліктів;

– володіти елементарними навичками аналізу конфліктних ситуацій, визначати та розв'язувати певні непорозуміння.

– розробляти програми корекції предметних особливостей.

За допомогу в підготовці посібника й рецензування роботи та слушні поради висловлюємо вдячність професорові В.І. Осьодлу, доцентам С.М. Миронцю та Г.М. Корчовій.

Авторський колектив

РОЗДІЛ 1.

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Тема 1.

Психологічний аналіз управління

1.1. Структура сучасної психологічної науки та місце психології управління в ній.
1.2. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.
1.3. Основні категорії та поняття психології управління.
1.4. Історія та сучасний стан розвитку психології управління.
1.5. Поняття про управління. Психологічний зміст функцій управління.

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

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

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

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

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

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

Сучасна зарубіжна модель управління така:

1. Персонал організації.
2. Ретельний облік знань і здібностей працівників.
3. Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
4. Довгострокові цілі розвитку.

Тобто, сучасне управління послідовно спрямовується в бік психологізації.

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

Психологія управління *— галузь психології, яка вивчає управлінську діяльність.*

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

Рис.1.1. Схема міждисциплінарних зв'язків психології управління

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

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

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

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

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

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

Вікова психологія, яка зосереджена на дослідженні психологічних особливостей особистості на різних етапах формування, розвитку і зрілості, корисна для психології управління конкретними спостереженнями, рекомендаціями, прогнозами щодо можливостей особистості в різні періоди життя, що важливо для вибору форм і методів управлінської діяльності. *Педагогічна психологія* як наука про психічні закономірності, принципи та внутрішню сутність навчання і виховання особистості, особливо цінна в ході вироблення, застосування й коригування оптимальних управлінських методик, прогнозування їх наслідків.

Із позицій *психології кар'єри,* для якої важливим є розроблення психологічних основ особистісної динаміки спеціаліста, психологія управління виявляє психологічні чинники безперервного розвитку керівників, що передбачає аналіз психологічних особливостей їх прогресу, професійної управлінської деформації, регресу; аналізує

психологічні детермінанти й механізми розвитку особистості керівників; створює вікову та внутрішньопосадову періодизацію управлінського розвитку та ін. Застосовуючи ці дані, психологія управління може детально вивчати зміни в управлінській діяльності на різних етапах, психологічні механізми просування керівника в ієрархічній системі управління, планувати систему формування управлінських кадрів.

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

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

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

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

Цим далеко не вичерпується багатогранна взаємодія психології управління з іншими галузями психологічного знання, у процесі якої вона розширює, урізноманітнює свої пізнавальні й прикладні можливості, відповідно збагачуючи суміжні науки, як зазначають у своєму навчальному посібнику Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М. [1]

1.2. Предмет, об′єкт і завдання психології управління

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

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

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. — середина XIX ст.).
2. Формування психологічних знань про керування в теорії управління та у сфері психології (середина XIX — початок XX ст.).
3. Становлення психології управління як самостійної науки (20—30-ті рр. XX ст.).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Основні категорії та поняття психології управління

У процесі розвитку психології управління як науки поступово сформувалися її основні категорії, ключові поняття, які характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки й відносини в організованій діяльності людей. Система категорій цієї відносно молодої науки ще не завершена, хоча окремі з них уже набули статусу опорних і навколо них концентрується відповідна проблематика, а також − інші категорії. Сукупність категорій психології управління поділяють на кілька груп (рис.1.2), які відповідають таким сутнісним параметрам:

— відображення природи психіки людини, її відносин в організайційній діяльності;

— характеристика психології організації в управлінні;

— відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності;

—характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності;

— зв'язок зі сферою власне управління;

—відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувалися протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління теорія наукового управління, соціальна психологія управління та пси-

хологія управлінської кар'єри, концепція людських відносин, сучасні теорії менеджменту.

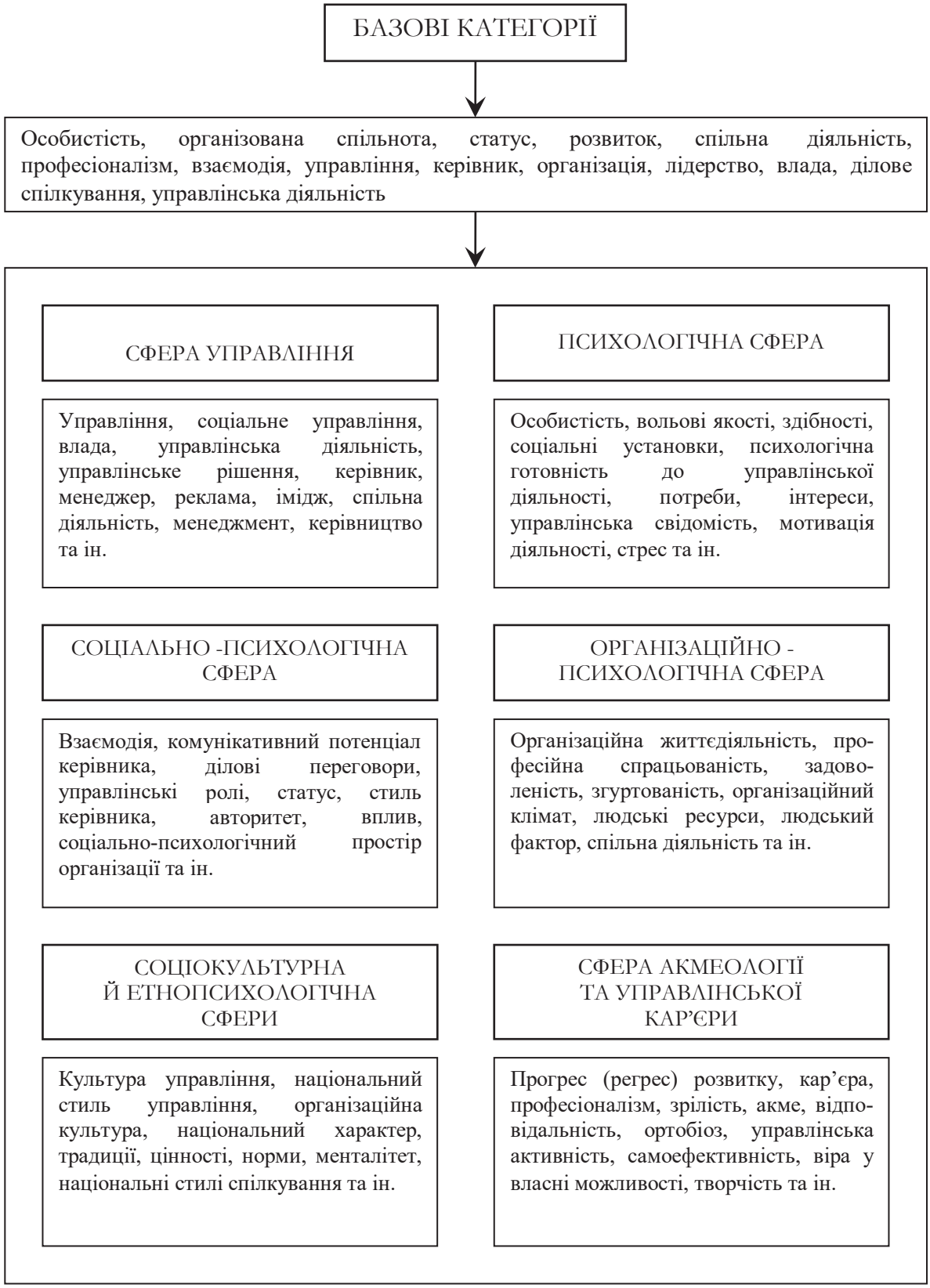


Рис.1.2. Схема базових категорій психології управління

Поняття „менеджмент” буквально означає „керівництво людьми”, а в сучасній теорії та практиці соціального управління — це процес керівництва (управління) окремим працівником, соціальною групою, соціальною спільнотою, суспільством. Оксфордський словник англійської мови подає такі його трактування: 1)спосіб, манера спілкування з людьми; 2)влада та мистецтво управління; 3)особливі вміння та адміністративні навички; 4)орган управління, адміністративна одиниця. Нерідко поняття „управління” і „менеджмент” ототожнюють, зважаючи на те, що в словнику сучасної англійської мови „менеджмент” у перекладі - „управління”, „завідування”, „вміння володіти”, „керівництво”, „дирекція”, „адміністрація” тощо. Існує думка, що поняття „менеджмент” вужче за поняття „управління” і позначає лише один із його видів, оскільки менеджмент переважно стосується різних аспектів діяльності керівника, а управління охоплює всю сукупність людських взаємин у системі „керівники — виконавці”, враховуючи колективних суб'єктів управління. Інколи „менеджмент” трактують як керування колективом людей, ефективні взаємини між особистостями, які обіймають певні посади, тобто як цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

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

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

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

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

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

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

Частовживаним у психології управління є термін „організація”, що має такі значення: 1) організація як соціальна інституція (заклад, підприємство та ін.), об'єднання людей, певна структура, в межах яких і може бути досягнута спільна мета; 2) організація як процес, як функція управління; 3) організація як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого. З погляду психології управління, керівникові важливо чітко знати всі ці аспекти.

Наприклад, знаючи, до якого типу належить конкретна організація, керівник чітко зможе визначити свою роль у ній, джерела своєї влади, способи впливу на підлеглих та мотивації спільної діяльності тощо. А чітке знання як керівником, так і кожним учасником управлінського процесу своїх повноважень і персональної відповідальності, процедур координації дій, діяльності є необхідною умовою запобігання непорозумінь.

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

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

1.4. Історія та сучасний стан розвитку психології управління

Управління у своїх первісних формах виникло ще в доісторичні часи й існує стільки ж, скільки й людина. Появі психології управління як науки передував тривалий період накопичення знань про людину, її відносини в соціумі, вироблення вміння жити в суспільстві. Археологічні знахідки підтверджують, що первісні люди жили організованими групами, спільнотами. За допомогою скоординованих зусиль можна було створити такі чудеса світу, як єгипетські піраміди, висячі сади Вавилона тощо. Давні імперії Македонії, Риму, що займали територію від Європи до Азії, могли існувати лише в результаті управління, а не спонтанно.

Перші спостереження за організованою діяльністю людей, об'єднаних спільними цілями, завданнями й інтересами, за їх поведінкою з'явилися ще в країнах Давнього Сходу, античності в працях Конфуція, Платона, Арістотеля, Полібія, Цицерона та інших філософів того часу. Безумовно, філософські вчення не належать до психології управління, однак у них порушені проблеми цієї дисципліни: форми реорганізації суспільних відносин, соціальна природа й функції демократичних інститутів, соціально-психологічні особливості ділових відносин та ін.

Наукові досягнення XIX ст. у соціології, психології, менеджменті дали суттєве підґрунтя для розвитку психології управління як молодої науки.

Школа наукового управління. Засновником школи вважають **Фредеріка-Уінслоу Тейлора**, американського інженера, який тривалий час працював директором Бетлехемської сталеливарної компанії. У своїх працях: "Основи наукового управління підприємством", "Науковий менеджмент", "Управління фабрикою" він сформував принципи оцінювання та раціоналізації трудових витрат, управління виробництвом. Вивчаючи трудові операції, Тейлор знайшов та обґрунтував способи їх удосконалення. За допомогою аналізу робочих рухів та їх

хронометражу він розробив своєрідні каталоги операцій з описом найбільш раціональних операцій виконання завдань. При цьому, вперше для визначення норм часу були застосовані можливості статистичного аналізу. Відповідно до ідеї суспільного розподілу праці, Тейлор закріпив за менеджером функцію планування, а за працівником – виконання, а також ввів три принципи наукової організації виробництва:

1.Принцип функціональної диференціації, який полягає в групуванні індивідуальних робочих місць. Працівникам видавали письмові інструкції, які являли собою детальне викладення конкретних виробничих завдань та способів їх виконання.

2.Принцип спеціалізації, який обґрунтовує ідею про те, що праця кожної людини повинна бути по можливості обмежена виконанням однієї основної функції.

3.Принцип матеріальної зацікавленості.

Вважають, що Тейлор започаткував основи концепції "економічної людини", у якій принцип матеріальної зацікавленості займає вирішальну роль. Згідно з цією теорією працівник не повинен отримувати більше того, що виробив, а також рекомендовано підрядне оплачування праці як засіб мотивації.

Головне в теорії те, що автор вперше вирішив проблему збільшення виробництва продукції в багато разів не за рахунок розширення самого виробництва, а шляхом вдосконалення стимулювання праці та зростання його ефективності. Згідно з Тейлором, висока заробітна плата та низькі виробничі витрати – основа хорошого управління. Одна з його заслуг полягає в обґрунтуванні виокремлення планування як самостійної функції управління. Акцентуючи увагу на індивідуальних рисах людини, Тейлор досліджував питання професійного відбору та навчання відповідним професіям, обліку можливостей людини при організації робочого місця. У своїх працях він ввів поняття "людський фактор".

Недоліки концепції:

- поза увагою залишилась соціальна природа людини;
- людина вважалась частиною машини;
- організація не розглядалась як важливий чинник впливу на особистість працівника, результати праці.

Ідеї Тейлора продовжили й доповнили американські дослідники – подружжя **Френк і Ліліан Ґілбрет.** Френк вдосконалив теорію наукової організації праці. Колеги вважали його найвидатнішим інженером свого часу. Трудову діяльність він розпочав помічником каменяра. Ідеально вивчивши цю професію, він здійснив переворот у ній, що, власне, і принесло йому світове визнання. Ф.Ґілбрету вдалося скоротити кількість рухів під час цегляної кладки з 18 до 5, при цьому збільшивши погодинний виробіток каменяра від 120 до 350 цеглин. Він виявив найбільш оптимальні рухи, поліпшив організацію робочого місця, вдосконалив конструкцію риштувань, придумав більш вдалі інструменти й пристосування. Вивчення професійних засобів у промисловості та ремеслах стали завданням його життя. Критикуючи хронометраж Тейлора за неточність отримуваних результатів, Ґілбрет розробив метод аналізу мікрорухів за допомогою кінозйомки.

Ґілбрет перший у США організував систематичну підготовку інструкторів із наукової організації праці (НОП), був ініціатором вперше організованого в Америці комітету “боротьби зі втомою”. Вчений розвивав концепцію правильного вибору професії. Він підкреслював, що найважливіше в житті - це людина на своєму місці. На його думку, сенс НОП полягав у тому, щоб кожен займався тією справою, яка найбільше відповідає його фізичним і психічним здібностям. Особливу увагу Ґілбрет приділяв ставленню людини до роботи. Він був активним прибічником залучення психологів до вирішення виробничих проблем.

Таким чином, на відміну від Тейлора Френк Ґілбрет більш чітко орієнтувався на “людський фактор”. Безумовно, вплинуло на нього в цьому плані співробітництво з дружиною Ліліан – першою жінкою, яка отримала кваліфікацію доктора психології. Саме психологічний бік у науковій організації праці цікавив її найбільше. Ліліан продовжила справу чоловіка щодо активного залучення до інтерпретації одержаних результатів психологічної науки. Вона написала першу в історії книгу з управління – “Психологія управління підприємством”. На її думку, наукове управління повинне передбачати і моральний розвиток працівників, який забезпечується культивуванням почуття відповідальності за себе та інших, почуття професіональної гідності, здатності до самоконтролю, почуття справедливості. Успішність управління вона пов'язувала із психікою людини, коли сама робота стає “великим вихователем”. Досконала система управління, вважала Л.Ґілбрет, повинна не тільки орієнтуватися на професійний, розумовий та моральний розвиток працівників, але й формувати в них прагнення до здорового способу життя.

Теорія адміністративного управління. Її засновник - **Анрі Файоль** – видатний французький інженер, вчений і підприємець. Протягом 20 років він був директором-розпорядником величезної гірничодобувної і металургійної компанії. Основні праці: “Загальне і промислове адміністрування”, “Основи менеджменту”. Файоля вважають автором першої і достатньо повної теорії менеджменту.

Учений розглядав управління як процес, що складається із таких взаємопов’язаних функцій, як *планування, організація, мотивація і контроль.* Він стверджував, що компанія повинна мати план дій, у який доцільно включати:

- ресурси фірми;
- облік складу та значимості незакінченого виробництва;
- майбутні тенденції, які залежать від технічних, фінансових, комерційних та інших умов;

Діяльність має бути організована так:

- щоб були забезпечені ретельна розробка й суворе виконання плану;
- щоб кадровий і матеріальний складники підприємства відповідали цілям, ресурсам і потребам фірми.

Файоль пропонував як критерій завантаженості керівника розглядати раціональний “діапазон контролю” (кількість підлеглих одного начальника). Він був перший, хто переконливо показав, що виробничий менеджмент “насичений” психологією. Головне в менеджменті, на його думку, є врахування людських відносин. Предметом особливої уваги Файоль вважав питання щодо взаємодії керівників і співробітників. Він визначив повноваження як “право віддавати накази й

вимагати підпорядкування” і з'ясував відмінності між офіційними повноваженнями менеджера за посадою і особистим авторитетом, компонентами якого є інтелект, досвід, моральна гідність, здібності бути лідером, попередні заслуги і т.д. Важливою є думка про те, що ретельний професійний відбір надійно забезпечує стабільний та стійкий персонал організації. На відміну від Тейлора, Файоль не вважав прийняття рішення в організації тільки як привілей вищого керівництва. Його позиція щодо цього зумовила в майбутньому поширення принципу “делегування повноважень”. Файоль поставив питання необхідності виділення управлінської діяльності в спеціальний об’єкт дослідження. Він наполягав на необхідності викладання менеджменту в навчальних закладах. Одним із перших Файоль звернув увагу на значення індивідуально-психологічних особливостей менеджера з позиції його впливу на успішність функціонування організації.

Файоль сформулював 14 принципів управління, які визнають і сучасні фахівці:

1) дисципліна, тобто слухняність та повага до досягнутих домовленостей між фірмою та її працівниками;
2) винагорода персоналу, в тому числі справедлива заробітна плата;
3) справедливість: поєднання добра й правосуддя;
4) корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його згуртованість;
5) підпорядкування особистих інтересів загальним;
6) розподіл праці, тобто спеціалізація;
7) повноваження та відповідальність;
8) єдиноначальність;
9) єдність напрямку роботи;
10) централізація;
11) скалярний ланцюг. Це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає найвище положення до керівника низової ланки.
12) порядок. Для всього - місце, і все на своєму місці;
13) стабільність робочого місця для персоналу;
14) ініціатива. Означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації.

Школа людських відносин. Представники даної концепції не відкидаючи все те позитивне, що було засноване попередниками, зробили спробу наповнити їх методи гуманістичним змістом.

Започаткував школу людських відносин видатний німецький психолог **Ґуґо Мюнстерберг.** У 1892р. він переїхав до США, де продовжив свою наукову та викладацьку діяльність у Гарвардському університеті. У своїй праці „Психологія та промислова ефективність” (1913) він узагальнив та систематизував психологічні проблеми праці, заснував психотехніку — галузь наукового знання, покликану визначати придатність людей до певного виду діяльності. Він був автором гасла:”На кожному місці повинна стояти людина, найбільш для цього придатна”. Вчений звернув увагу, що не кожен здатен адекватно оцінити свої здібності й, відповідно, зробити правильний вибір професії. Мюнстерберг перший сформулював наукові основи професійного добору, професійного навчання, виробничої втоми, монотонії, травматизму, реклами в торгівлі. Персонально розробив чимало тестів, які застосовував у процесі добору на роботу вагоноводів, телефоністок, морських

штурманів і т.і. Створив програму психологічного вивчення професії, яка враховувала збір інформації від керівників підприємств; спостереження за працею спеціалістів-психологів; експериментальне дослідження, в тому числі спеціальне вивчення особливостей діяльності успішних і неуспішних працівників. Наполегливо підкреслював необхідність створення спеціальних психотехнічних інститутів та лабораторій. Мюнстерберг припускав, що в недалекому майбутньому промислові підприємства виявлять ініціативу щодо залучення до роботи фахівців-психологів.

Велике значення надавав людському фактору в організації виробництва американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу **Елтон Мейо.** Намагаючись привернути увагу вчених до специфіки людської поведінки в управлінській діяльності, яку ігнорували представники концепції наукового управління, він нерідко переоцінював людський фактор у промисловому управлінні.

Результативними були його спроби ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність кадрів на текстильних підприємствах, він дійшов висновку, що її спричиняло недостатнє спілкування між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їх задоволеність роботою. Щоб змінити таку ситуацію Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися і контактувати.

Е. Мейо підкреслював важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні - недопустимо. Попри перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин цікава насамперед соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського фактора в управлінні, що мало велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання.

Отже, як пишуть Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М., наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна розбіжність поглядів між ними стимулюють наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності. [1]

На сучасному етапі вивчення виділяють такі перспективні проблеми психології управління:

1. Зміст і форми управління.
2. Роль керівника в управлінні.
3. Підготовка керівника.
4. Вирішення питань, пов'язаних із соціокультурними та етнопсихологічними особливостями управлінської діяльності.
5. Виявлення й аналіз питань, пов'язаних із психологічною готовністю керівників до роботи в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій (технологічні катастрофи, несподівані зміни на ринку тощо).
6. Актуалізація комунікативної підготовки керівників нового типу.
7. Вивчення питань інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нової реальності, що постає у зв'язку з поглибленням міжнародного поділу праці, а також створенням міжнародних систем інформації.

1.5. Психологічний зміст функцій управління класифікація функцій управління

Психологічний зміст управлінської діяльності розкривають структурування функцій управління та механізми їх взаємозв'язку. Однак до сьогоднішнього дня ще недостатньо обґрунтоване поняття **„функції управління”**:

- теорія управління ототожнює його з поняттями „роль”, „коло обов'язків”;
- теорія організації тлумачить його як таке відношення частини до цілого, у разі якого існування та зміна частини забезпечують існування та розвиток цілого.

Об'єднує ці позиції погляд на поняття „функція” як на перетворення ресурсів та знань для задоволення суспільних потреб. В основі зазначених аспектів лежить операційно-стадійний підхід, згідно з яким поняття „функція” (лат. — виконання) трактують як сукупність специфічних дій та операцій, а управлінську діяльність — як систему послідовно виконуваних операцій. В окремих дослідженнях характерні своєрідні функції управління подані як системи завдань, що відображають способи діяльності для досягнення намічених цілей, а функції організації — як створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції.

Функції управління *— сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей у процесі життєдіяльності організації.*

Підходи до класифікації функцій різноманітні. Одні автори, беручи за основу зміст виконуваних робіт, загальними функціями управління вважають прийняття рішень та організаційну діяльність, другі — планування, організацію, контроль, мотивацію та лідерство, треті — прогнозування, формулювання мети, аналіз та узагальнення зібраної інформації, прийняття рішень, їх здійснення і контроль за виконанням.

Згідно з класифікацією американських учених **Д. Креча, Р. Кратчфілда та Е. Білаші,** в діяльності керівника провідними є такі функції:

1. Керівник - виконавець. Ця функція характеризує його особисту участь у роботі групи.
2. Керівник - плануючий орган групи. Він реалізовує себе як творець довгострокового планування та „єдиний зберігач цілісного плану”, решта осіб групи ознайомлена лише з окремими його етапами.
3. Керівник - генератор політики групи. У його роботі ця функція найвідповідальніша. Її джерелами є вказівки вищих органів, рішення, прийняті співробітниками, а також самостійно.
4. Керівник - експерт. Ця функція потребує глибоких знань про виробництво, а також кваліфікованого застосування їх у кожній конкретній ситуації.
5. Керівник - зовнішній представник групи. Будучи офіційним представником групи, керівник повинен доносити інформацію з групи в зовнішні соціальні інститути, а також - у зворотному напрямку.
6. Керівник - особистість, яка регулює внутрішні відносини. Керівник найбільше впливає на взаємини в групі. Якщо він не відокремлений від більшості учасників групи, то характеризується як „один із нас”.

7. Керівник - арбітр та посередник. Маючи офіційні повноваження, він може нагороджувати й карати, що зобов'язує до справедливості, неупередженості.

8. Керівник - зразок поведінки. Він має бути прикладом для підлеглих.

9. Керівник - символ групи. Функція є наслідком прагнення групи до єдності.

10. Керівник - особистість, яка позбавляє підлеглих індивідуальної відповідальності.

11. Керівник - ідеолог групи. Розробляє і впроваджує погляди, цінності, норми.

12. Керівник - протекційно-захисна особа. Повинен уміти виражати інтереси групи, окремих осіб поза її межами, оберігати їх від недружелюбних зовнішніх впливів.

13. Керівник - винуватець усіх бід. У разі невдачі керівник може стати „мішенню" для розчарованої групи.

На думку радянських учених **В.Рубахіна й А.Філіпова**, найраціональнішим є поділ функцій управління на основні та спеціальні. Основними вони вважають такі:

—визначення цілей та головних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва загалом;

—створення згуртованого, дисциплінованого колективу та налагодження виробництва;

—формування раціональної організаторської структури, розподіл функціональних обов'язків, сил і коштів у колективі тощо.

До спеціальних функції належать планово-економічна, кадрова й технолого-управлінська.

Зовсім інші критерії класифікації застосували **Є.Кузьмін, І.Волков** та **Ю.Ємельянов,** що дало їм підстави виокремити такі управлінські функції:

− *адміністративну* (накази, розпорядження щодо діяльності, координація індивідуальних дій та нагляд за виконанням);

− *стратегічну* (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування);

− *експертно-консультативну;*

− *комунікативно-регулятивну;*

− *функцію представництва в зовнішньому середовищі;*

− *дисциплінарну;*

− *виховну;*

− *психотерапевтичну.*

Класифікуючи функції управління за їх спільними значенням, українські вчені **О.Бандурка, С.Бочарова та О.Землянська** виокремили *цільові та організаційні. Цільові функції* є визначальним елементом управлінської діяльності, адже сутність управління полягає у виконанні планів і завдань, досягненні цілей організації. Систему *організаційних функцій,* на їх думку, утворюють:

—загально-організаційна (передбачає розподіл доручень між співробітниками, налагодження дисципліни, відповідальності за доручену справу, створення нових підрозділів для виконання певних завдань);

—матеріально-технічного забезпечення (визначає потреби системи та її підсистем у матеріальних ресурсах, виявляє можливості суспільства для задоволення потреби системи, розподіляє матеріально-технічні засоби, контролює їх раціональне використання);

—фінансово-економічного розвитку (визначає реальну вартість поставленого завдання);

—обліку та контролю (забезпечує збір, передачу, збереження й обробку даних обліку);

—політико-правова (дає змогу керівнику орієнтуватися в політико-правовому просторі суспільства, забезпечує ефективне управління підлеглими в межах організації);

—соціальна (спрямована на ефективне вирішення суперечностей, сприяє соціальному захисту працівників);

—мотиваційна (спрямована на забезпечення виконання підлеглими їх зобов'язань).

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі запропонували чотири основні функції: планування, організації, мотивації і контролю. Останній варіант виглядає найбільш переконливо, оскільки дослідження показують, що саме ці функції приймають участь у будь-якому управлінському процесі.

Ефективність управлінської діяльності залежить від розуміння керівником управлінських функцій, завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль працівників для досягнення цілей організації. Кожна управлінська дія, будучи пов'язаною з відображенням дійсності у свідомості суб'єктів управління, вибудовується з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей людини в ході розподілу роботи, досягнення поставлених цілей, вироблення та прийняття управлінських рішень, має психологічні особливості. Багатоманітність функцій у процесі здійснення управлінської діяльності вимагає високої компетентності, відповідальності та психологічної готовності керівника.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ

До головних функцій управління належать планування та прийняття управлінських рішень. Це процедури, спрямовані на виявлення розбіжностей між поточним станом справ в організації та його ідеальним баченням, коли встановлюється і з'ясовується міра неузгодженості між належним і наявним станом речей.

Сутність і особливості планування. Планування - одна з пріоритетних функцій управління, яка охоплює процес підготовки до змін, формування майбутніх варіантів дій. Результатом планування є **план** — система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результат виконання. Він містить компоненти, які потребують з'ясування: що необхідно робити, хто, як і коли буде виконувати роботу, якого ефекту (результату) від неї чекати. Складаючи план, керівник повинен уміти прогнозувати й оцінювати майбутнє, готуватись до нього. Як зазначають у своїх працях Калениченко Р.А., Доненко К.М. та Харіна О.Є., потрібно враховувати потенційні можливості організації (здібності та професійну підготовленість учасників управління, морально-психологічний клімат в організації

тощо), зміни зовнішнього середовища (вплив на стан організації поведінки клієнтів, конкурентів, зміни законодавства тощо). [1]

Особливо важливим у плануванні діяльності організації є вміння керівника визначати її загальну концепцію, стратегію.

Стратегія *— довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей.*

З огляду на сферу застосування та спрямованість виділяють *корпоративну й операційну стратегії*. **Корпоративна стратегія** передбачає вибір установою сфери діяльності, виду бізнесу, ринків збуту товарів чи послуг, визначає загальні межі та напрями розвитку організації. **Операційну стратегію** розробляють різні функціональні відділи організації. Вона спрямована на такі сфери, як виробництво, маркетинг, фінанси й менеджмент людських ресурсів, і є чинником реалізації корпоративної стратегії.

Стратегія — це лише загальна схема дій, яка структурує і деталізує планування.

Етапи розроблення й реалізації стратегії організації. У ході вироблення стратегії організації необхідно подбати про логічний взаємозв'язок обох її фаз — формулювання та реалізації. У процесі розробки окреслюються такі етапи:

- визначення місії, цілей і цінностей організації;
- аналіз навколишнього середовища;
- з'ясування завдань;
- стратегічний вибір можливих альтернатив;
- аналіз альтернативних стратегій, варіантів, шляхів досягнення цілей;
- реалізація стратегії.

1. Місія, цілі та цінності організації. Місія організації — лаконічно сформульована причина її існування, особлива роль для ринку, споживача. Місія акцентується на потребах споживача, послугах, кращих технологіях, а не на прибутках організації. Важливо при цьому враховувати національно-психологічні інтереси споживачів, такі етико-психологічні та соціально-психологічні аспекти, як відповідальність за якість товару, послуг, намагання задовольнити потреби суспільства, висока культура, традиції, виробничий клімат в організації. Ці вимоги поширюються і на цілі (загальні довгострокові орієнтири) та цінності організації. Традиційно виділяють такі цінності, як справедливість, рівність, пріоритетність інтересів споживачів, якісне обслуговування, соціально-відповідальна підприємницька діяльність. У психологічному аспекті визначення місії, мети й цінностей організації є вольовим актом, унаслідок якого обирають один варіант із кількох можливих.

2. Аналіз навколишнього середовища. Аналіз навколишнього середовища передбачає з'ясування стану організації у конкретний час, охоплює збір та інтерпретацію інформації про ділове (внутрішнє та зовнішнє) середовище (людські, економічні, фінансові та інші ресурси, результати діяльності у порівнянні з конкурентами) та очікування зацікавлених груп. При цьому потрібно сконцентруватися на найважливіших ділових здібностях, здатних забезпечити досягнення цілей, тобто на чинниках, які вигідно відрізняють організацію від конкурентів. Такі особливості, що

створюють конкурентні переваги, називають основними діловими здібностями організації.

3. Завдання організації. Як конкретні короткострокові дії, орієнтири, вони конкретизують цілі організації. Психологи твердять про недоцільність формулювання перед співробітником чи їх групою більше п'яти оперативних завдань, оскільки людина одночасно може ефективно контролювати діяльність не більше п'яти об'єктів. Увага людини, яка перебуває під постійним напливом нових вражень, розсіюється і фіксує лише невелику їх частину, а отже, знижується ефективність діяльності. І тільки ця частина зовнішніх вражень і внутрішніх відчуттів виділяється увагою, стає змістом роздумів.

Знання властивостей уваги дає змогу керівникові оптимально формулювати цілі, завдання, перевіряти їх на сумісність, дбаючи, щоб виконання одного завдання не заважало іншому. При цьому для кожного завдання мають бути свої критерії оцінювання. Тільки за таких умов керівник може здійснювати індивідуальну й групову мотивацію працівників на досягнення поставленої мети.

Завдання психологія тлумачить як сформульовану за певних умов мету, досягнення якої відбувається у процесі їх перетворення. Постановка завдань та їх виконання — це складний розумовий процес. Виконання управлінських завдань передбачає встановлення складних багаторівневих зв’язків між різними елементами завдань.

Специфіка управлінських завдань проявляється в тому, що вони можуть характеризуватися нечіткими, суперечливими обставинами, недостатнім обґрунтуванням можливих засобів досягнення мети. Процес їх виконання часто відбувається за умов відчутного дефіциту часу.

Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:

1. Концептуальні (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. Завдання, пов'язані з дією людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).

1.6 Діджиталізація в сфері управління персоналом організації

Сьогоднішні реалії функціонування бізнесу спонукають компанії до переходу на принципово новий рівень менеджменту та організації бізнесових процесів. Нині, в умовах загострення конкурентної боротьби, традиційні методи господарювання уже не можуть гарантувати успішного розвитку підприємствам, а часом не спроможні забезпечити їх діяльність навіть на вже досягнутому рівні. Це зумовлює необхідність підприємствам наслідувати світові тенденції здійснення бізнесової діяльності для збереження свого конкурентного статусу. Адже однією з найважливіших проблем для українських підприємств на сучасному етапі є виживання й забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного вирішення лежить формування й реалізація підприємствами своїх конкурентних переваг.

Сучасне суспільство перебуває на межі великих перетворень та глибинних трансформаційних процесів у цифровій сфері. Активний розвиток цифрових та

інформаційних технологій сформував якісно новий ринок – ринок інформаційних послуг, який об'єднує великий сегмент споживачів. Приватні особи, службовці, представники бізнесу, що діють на цьому ринку, націлені на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності компаній, поліпшення досвіду ринкової взаємодії на основі постійного використання великих обсягів релевантної інформації. В умовах нової цифрової економіки відбувається зміна запитів та форм споживання. За оцінками провідних спеціалістів, понад 60% світових корпорацій уже розробляють власну стратегію digital-трансформації, що спрямована на одночасне врахування технологічних змін та особливостей ринкового споживання. Головною особливістю діджиталізації є створення умов для більш комфортної та оперативної взаємодії бізнесу та споживачів.

У сучасній науковій літературі діджиталізацією прийнято називати оцифрування інформації. Вона дозволяє швидко опрацювати великий масив інформації за короткий термін часу, що суттєво спрощує і прискорює роботу тієї чи іншої галузі економіки, зокрема, міжнародних торговельних відносин.

Питання впливу процесу діджиталізації та цифрових технологій на бізнес-процеси та бізнес-моделі загалом розглядаються багатьма вченими. Різні аспекти цієї проблеми досліджені відомими економістами-практиками та науковцями, серед яких вагомий внесок зробили Марк де Ревер, А. Остервальдер, М. Рахингер, В.Ворабер, К. Лінц, Г. Мюллер-Стівенс, А. Цімерман.

У зв'язку із важливістю, зокрема, професійної підготовки кадрів, сьогодні окрема увага приділяється HR-діджиталізації процесів управління персоналом підприємств. Адже управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом тягне за собою значний вплив на результат компанії загалом, що підтверджує особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю управлінську сферу.

Автоматизація HR-процесів знаходиться сьогодні на активній стадії свого розвитку. Однак, у більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу. У той час як за допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики. При цьому, одним із головних завдань є також зниження часового, емоційного, стресового навантаження безпосередньо на самих фахівців з пошуку персоналу. Для цього можна використовувати такі інструменти HR-діджиталізації як, наприклад, система управління кандидатами Applicant Tracking System (ATS) та система управління навчанням LMS Learning Management System (E-learning). Отже формування й розвиток digital-стратегії, інтегрованої з бізнес і HR-стратегіями стає необхідною умовою забезпечення сталого конкурентного становища компанії на ринку завдяки її трансформації в технологічну, digital-орієнтовану систему.

В Україні діджиталізація HR-процесів є предметом професійного, ділового та комерційного інтересу менеджменту підприємств, але, варто зазначити недостатність висвітлення цієї проблематики у вітчизняній науковій літературі, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Зокрема, завдяки діджиталізації:

- Паперової тяганини стає значно менше. Завдяки спільній цифровій платформі співробітники (зокрема потенційні) можуть оновлювати інформацію про себе в режимі реального часу. Ця ж інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто торкнувшись смартфона.
- Інформація аналізується швидко та автоматично, і результат доступний усім залученим у процесі особам.
- Робочі процеси стають більш прозорими й зрозумілими. Співробітники можуть відстежувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно.

Перш за все, діджиталізація повинна підвищувати ефективність і відкритість бізнес-процесів компанії. Вона збільшує швидкість обробки інформації та дозволяє отримувати більш глибоку, масштабну і якісну аналітику. Це відкриває простий доступ до безлічі важливих для бізнесу показників і, тим самим, допомагає керівникам компаній приймати більш зважені стратегічні рішення протягом коротких термінів.

По-друге, діджиталізація повинна змінювати бізнес-процеси компанії в сторону зміни переваг внутрішніх і зовнішніх замовників, впливати на створення нових бізнес-процесів.

Завдяки діджиталізації, процес постановки завдань і оцінки якості їх виконання стає автоматизованим, прозорим, централізованим, ефективним і, головне, його результатом стає накопичення структурованої інформації, пишуть у своєму посібнику Харіна О.Є., Калениченко Р.А., Доценко К.М.

Питання для самоперевірки

1. Дайте характеристику класифікації функцій управління.
2. Планування як функція управління. З чого повинен складатися план?
3. Сутність стратегії, її різновиди.
4. Сформулюйте та розкрийте етапи розробки і реалізації стратегії організації.
5. Дайте характеристику тактики дій керівника в ході прийняття конкретних управлінських рішень.
6. Розкрийте найтиповіші стилі мислення керівників.
7. Які основні типи управлінських завдань виділяють у психології управління?
8. Охарактеризуйте класифікацію управлінських завдань.
9. До яких тактик може вдаватися керівник, якщо під час виконання управлінських завдань виникає конфлікт?
10. Укажіть місце психології управління серед інших наук, опишіть зв'язки між ними.
11. Яка історія становлення предмета психології управління?
12. Що є предметом і об'єктом психології управління на сучасному етапі?
13. Сформулюйте завдання психології управління як галузі психологічних знань.
14. Дайте характеристику ключових понять та базових категорій психології управління.

15. У чому полягає зміст та значення досягнень школи наукового управління?
16. Розкрийте сутність та особливості теорії адміністративного менеджменту.
17. Поясніть досягнення концепції людських відносин та їх значення.
18. Що спільне та відмінне між теоріями менеджменту кінця XIX – початку XX ст.?
19. Сформулюйте перспективні проблеми психології управління на сучасному етапі.
20. Визначте місце діджиталізації в сфері управління персоналом організації.
21. Розкрийте сутність та особливості HR-діджиталізації процесів управління персоналом підприємств.
22. У чому є перспектива автоматизації HR-процесів?
23. Як за допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики?

ТЕМА 2. Психологічна характеристика суб'єкта управління

2.1 Управлінські ролі керівника
2.2 Феномен управлінського потенціалу керівника.
2.3 Індивідуально−психологічні особливості менеджера.
2.4 Інтелект та креативність керівника.
2.5 Здоров'я як фактор ефективної діяльності керівника.
2.6 Стрес і ризик у діяльності керівника.

2.1. Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника й офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань.

Керівник як лідер організації. В організації (на виробництві, в установі, фірмі тощо) існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу, мета якого – досягти максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожості і відмінності. З психологічної точки зору, керівництво є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напряму розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей. Лідерство (англ. leader – провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні

взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і лідера належать:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру такі можливості не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто, воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає рішення, які стосуються безпосередньо діяльності у групі.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

1) керівник – високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер, здебільшого, не намагається зберегти систему; меншою мірою, ніж керівник спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і застосування яких забезпечують в стандартній системі. Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентрована переважно на короткочасні досягнення. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;

4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – однодумців;

5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;
7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча, це неможливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змоделювати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):
1. Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. Лідер і керівник - різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання і суперництва, хоча, можливі деякі відхилення. Якщо група виконує роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.
3. Лідер і керівник – одна і та ж сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість, серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника зі

своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують увагу на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток молодого керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутність корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі, молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення з безпосереднім керівником власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.
2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.
3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику, або такому, що швидко регресує. За таких обставин, запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.
4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але більш досвідчена. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

- передавання моделей діяльності, активне використання методу «роби, як я», що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;
- аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;
- тренування у виокремленні пріоритетів;
- створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

2.2. Мотиваційна сфера особистості керівника

Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного і загально-культурного прогресу, так і нововиявленою потребою пошуку досконалих форм,

методів, технологій підготовки, формування та розвитку кадрів управління. Знання *мотивації* – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність, розкриває причини вибору керівником певної тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, опираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмежений як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. *Зовнішні умови управлінської діяльності* постають як стимули. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода (діє тільки тоді, коли постійно зростає), схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, можливість придбання акцій підприємства, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо. *Внутрішні умови* - психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції. Отже, на думку Калениченко Р.А., Харіної О.Є., Доценко К.М., диспозиційна і ситуаційна мотивації є аналогами внутрішньої і зовнішньої детермінації поведінки кадрів управління. [1]

Потреби керівника. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника – потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у розв'язанні загальнонаціональних завдань, в доведенні цінності власної особистості;
- самоствердження через власну справу;
- розвитку.

Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує його роботу. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку. Незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. На потребу в розвитку впливають і соціокультурний контекст, вимоги середовища. Однак зв'язок вимог і потреб керівника опосередкований індивідуальними особливостями особистості, можливістю і засобами задоволення потреб. Вік, управлінський досвід теж впливають на характер потреби особистісного розвитку.

Мотиви керівника. Сукупність потреб керівника зумовлює мотивацію посадового зростання. Зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;

- вищому рівню сформованості управлінської діяльності відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією посадового зростання, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище.

На формування мотивів посадового зростання відчутно впливають такі чинники:

- наявність чіткої системи просування по службі;
- обізнаність про проблеми управління;
- поширеність в організації довгострокового планування управлінського шляху;
- інформованість про наявні перспективи просування;
- урахування індивідуального внеску працівника в спільну справу;
- високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне, регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника;
- потреба в сенсі праці та життя.

Існує багато чинників, які знижують привабливість управлінської діяльності, що дає підстави стверджувати про існування кризи управлінської мотивації.

Кризу управлінської мотивації зумовлюють такі чинники:

- підвищення цінності вільного часу, здоров'я, безпеки для потенційних і реальних керівників;
- практика підготовки керівників, яка передбачає в процесі навчання постійне зіставлення можливостей потенційного управлінця з абстрактною «ідеальною» моделлю керівника, що спричиняє зниження самооцінки, послаблює незалежність;
- незадоволеність керівників своїм статусом, службовим становищем;
- суперечності між уявленнями про управлінську діяльність і практикою;
- неможливість бачити результати своєї праці, оскільки керівники безпосередньо не виробляють продукції;
- розбіжність між формальним статусом керівника і його реальною владою (недостатність влади для розв'язання управлінських завдань часто, як наслідок, несе «відчуження праці», відхилення управлінської діяльності як неприйнятної);
- економічна, політична криза в країні, нестабільність суспільства;
- відсутність вираженого прагнення успіху, вдосконалення, намагання уникнути невдач.

Керівник має опиратися на цілісне розуміння управлінської діяльності як органічної єдності її почуттєво-практичної і теоретичної форми. Тобто, його діяльність передбачає такі дії, які співвідносяться з потребами, мотивами і цілями.

Мета керівника. З цим важливим компонентом мотиваційної сфери особистості керівника пов'язані його розумовий процес і емоційні переживання. Мета – це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника. Мотиви

досягнення її можуть бути різними: намагання досягти успіху в управлінській діяльності, отримати визнання серед колег, задовольнити свої матеріальні, духовні потреби тощо. Однак, діяльність керівника мотивується лише значущими і безпосередньо пов'язаними з досягненням мети мотивами. Потреби і мотиви є фундаментом життєвої мети особистості керівника, яку можна розглядати як просування рівнями ієрархії системи управління і як особистісний управлінський розвиток. Образ майбутнього управлінського шляху, вектор «мотив – мета», що формується на основі потреб особистості, забезпечує відповідальність і активність керівника у процесі прийняття рішень щодо кар'єри.

Потреби, мотиви і цілі – це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості керівника. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя керівником. Вони є критерієм, який визначає сенс його життя. Зміни ціннісних орієнтацій кадрів управління зумовлені процесами у суспільстві.

На динаміку і структуру мотиваційних процесів як окремої особи, так і різних організаційних підструктур впливають такі чинники:

- адаптація як фаза підготовки особистісних засобів, що дають змогу оптимізувати процес включення в систему організаційних відносин, прийняття і засвоєння професійних функцій та інституціональних ролей як підготовка для розгортання різноманітних форм активності суб'єкта;
- влада і підкорення як засоби соціального контролю і санкцій;
- патерналізм: довіривши організації свій талант, сили, матеріальний достаток, людина свідомо включається в численні відносини організації, засвоює їх, внаслідок чого формується взаємна відповідальність, прийняття певних зобов'язань.

Отже, мотиви, потреби і цілі є основними складовими мотиваційної сфери особистості керівника. Як спонуки поведінки керівника можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше у керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим розвинутішою є його мотиваційна сфера. На її гнучкість впливає здатність керівника, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різноманітними засобами. Навіть короткий аналіз мотиваційної сфери особистості керівника свідчить про складність цієї проблеми. Один керівник не може мати завжди одну і ту ж мотивацію. Змінюються життя, економічна, політична ситуація, і, під їх впливом, змінюються особистість керівника і пов'язана з нею мотиваційна сфера: відбувається зміна структури мотивів, з'являються нові. Чим однотипніші дії керівника в різних ситуаціях, тим більше його поведінка обумовлюється дією особистісних чинників.

Процес навчання, самовдосконалення, набуття професійних навичок і вмінь сприяє розвитку та трансформації мотиваційної сфери кадрів управління: відбувається трансформація загальних мотивів особистості у праці; змінюється система професійних мотивів; намагання досягти успіху співвідноситься з успішністю; управлінська діяльність керівників, які досягли межі посадового зростання, є ефективною, якщо провідна мотивація перестає бути пов'язаною лише з управлінською діяльністю. Стабілізація посадового рівня здебільшого спричинює втрату інтересу до роботи, зниження продуктивності праці, хоча буває і навпаки:

керівники, які досягли межі посадового зростання, не втрачають ініціативності, зацікавленості в роботі. Це зумовлено намаганням літніх керівників, попри свій вік, утриматися на посаді.

Специфіка управлінської діяльності передбачає подвійний процес спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Отже, досягнення загальної мети не заперечує наявності індивідуальної мотиваційної сфери як на рівні «керівник – керівник», так і на рівні «керівник – підлеглий». Попри особистісний сенс у здійсненні управлінської діяльності, який вбачає кожна особа колективного суб'єкта управління, має існувати спільний сенс досягнення загальної мети, який можливий на перетині мотиваційних сфер усіх учасників управлінської діяльності. Це дає підстави стверджувати, що управлінській діяльності притаманні два види мотивації: 1) індивідуальна мотивація; 2) спільна (групова) мотивація. Спонукальні моменти особливо сильні тоді, коли група й індивід відчувають відповідальність за досягнення поставленої мети та її результати. Чим сильніше учасники взаємодії відчувають відповідальність за наслідки своєї роботи, тим сильніше вмотивовані їхні дії.

2.3 Індивідуально-психологічні особливості менеджера

Спершу психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічній сфері управління. У 70-ті рр. XX ст. з усвідомленням ролі організації та учасників управлінської діяльності розпочалося активне вивчення основних характеристик груп, людського фактора, поведінки особистості. У центр досліджень проблем управління стала людина, її особистісні риси, можливості, властивості. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності почали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами підприємства, фірми, установи. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності обійтися не можна.

Керівнику необхідні наукові знання про психологічні особливості свого „Я”, особистості працівника, що є передумовою професійного підходу в роботі з персоналом. З урахуванням цього великі фірми почали створювати служби управління людськими ресурсами, розгалужену систему керування персоналом. До психологічної науки почали ставитися як до джерела інформації про внутрішні резерви кожної людини, спосіб її мислення, зовнішні стимулятори поведінки, розглядаючи персонал як конкурентне багатство компанії, яке треба створювати, виховувати, розвивати й берегти.

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими й найпоширенішими у сфері управління є теорії головних психологічних шкіл: психоаналіз ***(Зігмунд Фрейд, Карл-Густав Юнг, Альфред Адлер, Харрі Салліван, Еріх***

Фромм *та ін.);* поведінкова школа *(американські психологи* ***Джон-Бродес Вотсон, Беррес-Фредерік Скіннер*** *та ін.);* гуманістична психологія *(****Абрахам Маслоу, Карл-Ренсом Роджерс*** *та ін.).*

Оригінальність, неповторність – риси особистості, які є головною передумовою формування індивідуального стилю діяльності.

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вміле оперування поняттями „людина”, „індивід”, „індивідуальність”, а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: „темперамент”, „характер”, „здібності”, „емоції”, „вольові риси”, „мотивація”, „соціальні установки”. ***Структура особистості охоплює:***

— загальнолюдські особливості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);

— соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);

—індивідуально-неповторні якості (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за ступенем інтелекту, який формується системою пізнавальних процесів (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

Темперамент. Це поняття охоплює риси, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти — активність і емоційність. ***Активність*** характеризує ступінь енергійності, швидкості й, навпаки, повільності, інертності, а ***емоційність*** — особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість.

Фізіологічна концепція людської особистості **І.Павлова** базується на наявності в людини (як і в тварини) двох нервових процесів: *збудження* та *гальмування.* Застосовуючи цю концепцію, він проаналізував такі антиподи виявів людських властивостей: сила — слабкість; урівноваженість — неврівноваженість; швидкість, рухливість — інертність, повільність, важливі для пізнання суті й особливостей темпераменту та його типів.

Темперамент *(латин. temperamentum —узгодженість, устрій) — індивідуальні особливості людини, що проявляються в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, роботі її психічної діяльності, з порівняно більшою чи меншою стійкістю настроїв.*

І.Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю ЦНС. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Дослідження **Б.Теплова** та його співвітчизника **В.Небиліцина** виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей зі слабкою нервовою системою низька працездатність компенсується підвищеною чутливостю, що проявляється в точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишньому середовищі. Темперамент не

зумовлює соціальну повноцінність людини, немає ні „хороших”, ні „поганих” темпераментів — існують різні способи поведінки і діяльності.

Сангвінічний темперамент характеризується високою працездатністю. Сангвінік легко змінює напрямок діяльності й спілкування, але недостатньо чутливий до зовнішніх змін. Йому цілком підходять заняття, пов'язані зі спілкуванням і взаємодією з іншими людьми. Він швидко орієнтується в новій обстановці, легко контролює свої емоції, наділений життєрадісним, стійким настроєм, помірною терпеливістю, миролюбною поведінкою, невеликою сугестивністю (навіюваністю) і підозрілістю. Спокійно ставиться до критики, розважливий, адекватно сприймає небезпеку.

Флегматик відзначається врівноваженою поведінкою, слабкими емоційними переживаннями, стійким (без великих радощів і смутку) настроєм. Він терплячий, повільно адаптується до певних умов, недостатньо товариський, стриманий у поведінці. Мова його монотонна, повільна, ставлення до критики і небезпеки байдуже, незворушне. Він повільно, але завзято йде до поставленої мети. У флегматика слабка сугестивність, оцінка своїх здібностей більш реальна, ніж у сангвініка, який їх дещо переоцінює.

Людям холеричного темпераменту характерні неврівноважена поведінка, сильні, короткочасні емоційні переживання, нестійкий настрій переважно бадьорий. Мова їх голосна, різка, нерівномірна. Холерики нетерплячі, товариські, добре адаптуються в новому середовищі, але нерідко агресивні. Вони бурхливо переживають критику, поводяться і діють жагуче, захопливо, позитивно ставляться до нового, йдуть до мети з повною віддачею сил, піднесено, переборюючи будь-які труднощі. Іноді після підвищення активності впадають у депресію. Вони самолюбні, прямолінійні, схильні переоцінювати свої здібності, помірно сугестивні й підозрілі. Неврівноваженість їх нервової системи часто створює проблему несумісності з іншими людьми. Холерикам не рекомендують обирати сидячу роботу, а також заняття, пов'язані з високими температурами, тривалим перебуванням біля вогню, тому що це завдає шкоди їх здоров'ю.

Меланхолійний темперамент характеризують невисока працездатність нервової системи, нетерплячість, легкість зміни видів діяльності, чутливість до всього, що відбувається довкола. Поведінка меланхоліка дуже неврівноважена, замкнена, істерична, тривожна, емоційні переживання — глибокі й тривалі, у настрої переважає песимізм. Прагнення до мети в нього то сильне, то слабке (головне при цьому — уникнути перешкод), небезпека викликає розгубленість, пригніченість. Найчастіше він недооцінює свої здібності, надмірно сугестивний і підозріливий. Мова меланхоліка тиха, з задишкою, рухи сковані, невпевнені, навички виробляються важко і легко гальмуються.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідне під час управління організацією, керування групою працівників, вибору професії, комплектування виробничих колективів. Більшість сучасних професій доступна в разі наявності позитивної мотивації всім психічно здоровим людям, якщо в них не зафіксовані якісь медичні протипоказання. Так, люди із сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, готові до екстренних дій,

мають витримку, самовладання. Люди зі слабким типом нервової системи — маловитривалі. Однак це компенсується високою слуховою, зоровою чутливістю, що дає переваги в процесі оволодіння професіями, які потребують неабиякої м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора, точності окоміру.

Характер. Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

Характер *(грец. charakter — риса, особливість) — сукупність стійких індивідуальних рис особистості, що проявляються в типових обставинах, способах діяльності та спілкування, і визначаються ставленням особистості до них.*

Характер людини виявляється в системі відносин з навколишньою дійсністю у ставленні: до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до роботи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є не спорадичний, а стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Тип характеру. Поведінка людини завжди має когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип „мислителя”, емоційно-комунікативного — „співрозмовника”, перетворювального — „практика”. „*Мислитель”* більше орієнтований на пізнання внутрішнього й зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить пофантазувати, з чим і пов’язана його низька товариськість, невміння виконувати організаційні завдання. *„Співрозмовник”* товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться і адаптується в новій обстановці. *„Практик”* є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як хорошому організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій **(М.М. Обозов, Г.В. Щокін).**

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе в процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю і керуванням людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у відповідній професійній діяльності (проектування, конструювання тощо).

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Усе це, однак, не применшує значення знань про основні риси людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності.

Згідно з концепцією **Е. Кречмера**, існує три основні типи організації тіла — астенічний, атлетичний, пікнічний. Кожен із них учений поєднав з особливим типом характеру.

Астенічний (грец. asthenik — безсилий, кволий, млявий) тип. На вигляд астенік — худорлява людина з вузькими плечима, тонкими руками, слаборозвиненими м'язами. Такому типу будови тіла відповідає і тип темпераменту — шизотимічний (грец. schizo — розділяю, розсікаю), якому властиві такі риси характеру, як аристократичність, егоїстичність, невміння знаходити спільну мову з іншими людьми, схильність до відлюдькуватості тощо.

Атлетичний (грец. atletes — борець) тип**.** У такої людини добре розвинута грудна клітка і мускулатура, широкі плечі, вона має високий чи середній зріст. Цьому типу будови тіла відповідає такий тип темпераменту, як *іксотимічний* (рівний, однаковий), який характеризується стриманістю жестів і міміки, схильністю до незмінної, спокійної ситуації тощо.

Пікнічний (грец. pyknos — міцний, кремезний) тип. До нього належать люди середнього зросту, схильні до повноти, з короткою шиєю. Пікнічному типу відповідає *циклотимічний* тип темпераменту (грец. kikloei-des — колоподібний, круглий), якому властиві енергійність, комунікабельність, схильність до гумору тощо.

Незважаючи на те, що типологія Кречмера була побудована абстрактним, умоглядним шляхом, вона ґрунтувалася на низці життєво правдивих спостережень. Як виявилося згодом, кожному типу будови тіла людини характерна схильність до певних захворювань, які супроводжуються акцентуаціями відповідних рис характеру.

В. Шелдон *у дослідженні компонентів характеру (у його термінології — темпераменту) застосував так званий антропоскопічний метод, візуально дослідивши фотографії 4 000 оголених студентів коледжу, знятих спереду, збоку і ззаду, що дало змогу вибрати крайні варіанти статури, максимально не схожі один на одного. Таких варіантів виявилося три, їх характеризують такі показники:*

1. Округлі, м'які форми, дуже великий живіт, ожирілі плечі й стегна, кругла голова, слабкі руки й ноги, нерозвинуті кістки і м'язи.
2. Широкі плечі й грудна клітка, мускулисті руки й ноги, невелика кількість підшкірного жиру, масивна голова.
3. Витягнуте обличчя, високе чоло, тонкі довгі руки й ноги, вузькі грудна клітка і живіт, нерозвинені м'язи, відсутність підшкірного жирового шару з добре розвиненою нервовою системою.

На підставі цього Шелдон виділив три первинні компоненти статури — *ендоморфний* (грец. endon — всередині, morphe — форма), *мезоморфний* (грец. mesos — середній, проміжний), *ектоморфний* (грец. ektos — ззовні).

Новою в психології стала і його ідея кількісної оцінки кожного компонента в кожного конкретного індивіда. Для цього вчений здійснив процедуру оцінювання за семибальною шкалою (з передбачуваними рівними інтервалами між цифрами), де 1 позначала абсолютний мінімум виразності компонента, а 7 — абсолютний максимум. Це дало змогу статуру кожного конкретного індивіда виразити трьома цифрами. Така система оцінювання статури одержала назву *соматотипування* (грец. soma — тіло), а набір із трьох цифр, що характеризують ступінь виразності компонентів статури людини називається *соматотипом.*

З метою з'ясування компонентів темпераменту В. Шелдон простудіював літературу з психології особистості й виписав 650 ознак, що характеризують особистість. Після цього він додатково проаналізував цей перелік ознак, комбінуючи і відкидаючи незначні, звів їх кількість до 50. Взявши їх за критерій, учений протягом року досліджував 33 особи, застосовуючи різні методики (бесіди, анкети, опитувальники, аналіз професійної діяльності й спостереження за поведінкою, взаєминами). Так він виявив групи рис, що відповідають „первинним компонентам темпераменту", яким пізніше дав назву:

- *вісцеротонія* (лат. viscera — нутрощі) — функціональна перевага органів травлення;
- *соматотонія* — функціональна й анатомічна перевага рухового апарату;
- *церебротонія* (лат. cerebrum — мозок) — перевага діяльності вищих нервових центрів.

На наступному етапі роботи Шелдон передбачав розширити перелік ознак кожної групи. З цією метою він протягом чотирьох років шукав і перевіряв на кореляційні властивості (співвідношення з ознаками інших груп) нові риси. У результаті перелік ознак кожної групи був доведений до 20, тобто кожен компонент темпераменту визначався вже за 20 ознаками. Оцінений у такий спосіб за всіма компонентами (60 ознаками) індивід одержував свій індекс темпераменту.

Дослідження, які розпочав російський психолог **Б.Г.Ананьєв** та продовжив **М.М.Обозов**, уточнили типологію Е. Кречмера і В. Шелдона. Передусім було з'ясовано, що типологія Е. Кречмера, хоч і побудована без певних наукових основ, містила багато раціональних спостережень. Зокрема, виявилося, що працездатність людини залежить від будови тіла. Пікніки, наприклад, легко переключаються з одного виду роботи на інший, швидко вступають у контакт, але вони скоріше втомлюються, у них різко падає інтерес до роботи. Отже, для ефективної діяльності їм доцільніше починати день із виконання найскладніших завдань. Оскільки вони наділені хорошою короткочасною пам'яттю, то результативно здійснюють оперативні завдання. Астенікам більше підходить робота, що вимагає тривалих роздумів, систематизації. Вони легко переходять від простих до складніших видів діяльності, досягаючи вершини працездатності всередині або наприкінці робочого дня. Тому їм краще доручати роботу, пов'язану з документами, технікою, а не з управлінням.

У класифікації людських характерів **А.Личко, К.Леонгарда** виділяються типи людей, які мають так звану *акцентуацію характеру* — надмірну виразність окремих рис та їх поєднань, які є крайніми варіантами норми, межують із психопатіями.

Значний інтерес психології управління пов'язаний із різними психологічними типами так званих **неідеальних працівників**. Вони є в кожній організації, але, оскільки, їх сутнісні риси маскуються певним типом поведінки, виявити таких серед інших непросто. Найчастіше з-поміж них трапляються:

— ***одержимі роботою.*** Це люди, для яких справи — як наркотик, як щедре джерело насолод. Вони воліють проводити вечори над балансовими таблицями, а не в кріслі кінотеатру. Усе, що існує поза межами роботи їм нецікаве. Дехто з них навіть обідає на робочому місці. Якщо у фірмі або групі є такий, не варто доручати йому нову справу – він краще робить те, до чого звик;

— ***панікери.*** Вони панічно бояться самостійно приймати рішення. Необхідність зробити вибір паралізує їх. Панікери можуть бути досить освіченими, винахідливими, але керівна робота не для них. Безперечним їх достоїнством є далекоглядність;

— ***пугачі.*** Як повна протилежність панікерам, вони без найменших сумнівів беруться за найскладніші справи і, як правило, не справляються з ними. Навколишній світ бачать тільки в чорно-білих тонах. Поведінка пугачів здебільшого викликає сильне невдоволення тих, хто знаходиться поруч. У разі прийняття рішень пропозиція керівника матиме успіх, якщо пугач буде на боці його супротивників, а не союзників;

— ***пацифісти.*** Цей тип працівників об'єднує скептиків без твердих переконань, які дбають тільки про те, щоб їх не турбували й дали спокійно дочекатися пенсії. Вони рідко вступають у службові баталії, цураються ентузіастів. Як і одержимим роботою, їм не варто доручати нової діяльності;

— ***пустельники.*** Ці люди настільки захоплені роботою, що не знаходять часу на контакти з людьми. Така поведінка викликає подив, нерідко відштовхує. Пустельники, як правило, мають репутацію здібних диваків. До них недоцільно застосовувати традиційні критерії службової поведінки. Зайнявши управлінську посаду, вимагають повної лояльності та беззаперечного підпорядкування;

— ***дилетанти.*** Вони щедро наділені чарівністю, але не здатні вникати в деталі дорученої роботи. Нейтралізувати їх шкідливий вплив на оточення можна, доручивши відповідальність за прийом важливих гостей. У цьому вони знаходять щире покликання;

— ***невдахи.*** Як правило, вони нічого не вирішують, багато обіцяють, у розмові надають перевагу монологу, концентруються на проблемах і перешкодах, недоліках інших, ігнорують чужий досвід, бояться помилок, агресивні. Серед них багато ледарів і заздрісників.

Здібності**. У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати в процесі формування колективу організації, розстановки людей, в управлінській діяльності загалом.**

Здібності *— індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.*

Формування здібностей відбувається на основі *задатків* — вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень певного виду діяльності можуть бути різні здібності, тоді як одна й та сама здібність є умовою успішності в різних видах діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними й спеціальними. До *загальних* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, пам'ять, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних* — психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції), математичні (схильність до аналізу й синтезу) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше й краще за інших засвоюють знання та вміння.

Поняття „здібності” є багатоаспектним і багатоплановим. Воно охоплює:

— особливості людської душі, тобто сукупність психічних процесів і станів;
— високий рівень розвитку загальних і спеціальних знань і навичок, який забезпечує успіх особистості в різних видах діяльності;
— риси індивіда, які є суб'єктивними передумовами успішної діяльності.

Для психології актуальним є те, наскільки здібності зумовлені спадковістю і впливом соціального середовища. Щодо цього досить влучним є твердження, що спадковість визначає можливості людини, а середовище — те, наскільки до них вдається наблизитися. Здібності формуються в процесі діяльності, розвиваються на основі генетично зумовлених задатків. Самі природні задатки як потенційні можливості людини ще не є запорукою її успішної діяльності в майбутньому. Їх потрібно розвивати, що можливо в соціумі, складовою частиною якого є практика життєдіяльності.

Здібності можуть існувати лише за умови постійного розвитку. Та здібність, яка не розвивається, яку людина перестає застосовувати в практичній діяльності, з часом втрачається. Тільки в результаті постійних вправ вона підтримує і розвиває в собі відповідні здібності. А загалом успішність діяльності людини залежить від ефективного застосування сукупності здібностей, умілого компенсування тих, яких не вистачає. У цьому контексті психологи вважають актуальними такі закономірності:

— ефективність будь-якої діяльності, зокрема управлінської, залежить не від однієї, а від кількох різних здібностей, поєднання яких може бути здійснене різними способами;
— здібність, якої немає в людини, може бути компенсована іншими, високорозвиненими;
— успіхи особистості в навчанні, праці, житті загалом залежать не тільки від її здібностей, а й від уявлення оточуючих про них;
— продуктивність є важливим чинником розвитку здібностей людини. На неї впливають не тільки задатки, а й розвиток відповідної системи операцій, умінь і способів дії в конкретній галузі. Рівень розвитку операцій, умінь, у свою чергу, залежить від соціокультурного, етнопсихологічного середовища, зокрема від традицій управлінської культури, парадигм навчання та підготовки кадрів управління.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від загальної здібності до управлінської діяльності (ЗЗУД). Про вираженість ЗЗУД свідчать уміння керівника виконувати нестандартні завдання та проблеми, здатність мислити масштабно, а також наслідки вияву цих здібностей. Наприклад, керівника характеризують за ступенем різноманітності застосовуваних ним прийомів і методів управління: чим вищий цей ступінь, тим сильніший керівник. Від управлінських здібностей керівника прямо залежить ефективність роботи з добору і розстановки кадрів: сильний керівник схильний підбирати сильних підлеглих, а слабкий — слабких. А тому шкода від слабкого керівника подвійна: безпосередня (пряма) зумовлена низькою ефективністю його управлінської діяльності, побічна (непряма) пов'язана з негативною самоорганізацією. До інших наслідків ЗЗУД належать уміння правильно оцінювати діяльність підлеглих, перерозподіляти функції управління між керівниками нижчих рангів.

Спрямованість. Головною визначальною підструктурою особистості є соціально обумовлені риси, що формують її спрямованість. Це насамперед потреби й мотиви особистості, її ціннісні орієнтації, ідеали, інтереси, цілі. Не випадково говорять, що спрямованість — стрижень особистості.

Потреба – динамічне утворення, що організує і спрямовує пізнавальні процеси, уяву та поведінку. Вона спонукає людину діяти певним чином і у визначеному напрямку. Задовольняючи свої потреби, особистість проявляє активність. Це є могутнім поштовхом для її розвитку. За своїм походженням потреби можуть бути природними (у їжі, сні, самозбереженні, самовідтворенні) та культурними. Серед культурних розрізняють матеріальні й духовні.

Потреба бути особистістю, бути шановним і улюбленим, потреба в гармонії, красі, читанні, музиці, спілкуванні, дружбі – є вищими потребами. У житті кожної людини потреби постійно змінюються. При цьому, зникають одні, а з'являються інші. Формування потреб сфери особистості — складний процес.

Уміння усвідомлено регулювати черговість задоволення потреб — найважливіша ознака спрямованості особистості, свідчення її зрілості.

Усвідомлення потреби виражається в мотивах, що визначають напрямок активності особистості. Мотиви — це спонукання до діяльності. Більшість спонукань усвідомлені особистістю і виступають як мотиви її поведінки. Неусвідомлені спонукання називаються потягами. У різноманітності спонукань кожного індивіда є ведучі мотиви, що визначають його життєвий шлях і характеризують її морально. Вивчення мотивів поведінки людини необхідне для розуміння сутності її особистості. Уміння бачити за кожним вчинком відповідний мотив — найважливіша професійно значуща риса педагога, батьків, вихователя, керівника. Не розібравшись у психологічній структурі особистості, не виявивши особливості сфери його потреб, мотивів, неможливо оптимально планувати процес навчання і виховання, а також здійснювати підбір і впорядкування кадрів.

Одним із мотивів, що стимулює активність особистості, є інтерес. Інтерес — це вибране ставлення особистості до об'єкта у зв’язку з його життєвим значенням й емоційною привабливостю. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Інтерес, що поглибився і затвердився, може стати потребою. Він також може проявитися стихійно внаслідок емоційної привабливості об'єкта. Інтереси мають величезне значення в житті та діяльності людини.

За рівнем діяльності розрізняють пасивні й активні інтереси. Пасивні інтереси — споглядальні, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, що її зацікавив (слухання музики, відвідування виставок, музеїв і т. д.). Активні інтереси мають місце, коли людина не обмежується спогляданням, а активно діє, опановуючи об'єкти інтересу. Активний інтерес спонукає до розвитку особистості, формування знань і навичок, здібностей і характеру. Інтереси розрізняються і за обсягом. Можуть бути люди з високими і глибокими, а також із широкими, але поверхневими інтересами. Є й такі, які цікавляться всім, але не заглиблюються в щось конкретне.

Нарешті, за словами Каленисенко Р.А., Харіної О.Є. та Доценко К.М., є люди з глибокими, але дуже вузькими інтересами. У цьому випадку говорять, що вони розвинуті односторонньо. Ідеальним варіантом є такий, коли на фоні широких

інтересів у особистості є центральний основний, який визначає сенс життя і основний напрямок у діяльності. [1]

2.4 Інтелект та креативність керівника

В епоху ринкових відносин, крім приватної власності на засоби виробництва, житло, землю, існує й інтелектуальна власність особистості. Знання та навички, набуті в процесі навчання й практики, володіння технологіями, методами й методиками раціональної організації діяльності стають своєрідним товаром і входять у сферу послуг, які може сьогодні запропонувати ринок.

Існує багато визначень інтелекту, але до кінця XX ст. Найбільш вживане таке: ***інтелект*** *(від латин. — розуміння, збагнення) — це відносно стійка структура розумових здібностей, що являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні риси, як допитливість, винахідливість, кмітливість.* Це здібність особистості до аналізу, синтезу, порівняння, зіставлення, класифікації; вміння творчо застосовувати отримані знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуючись до навколишнього середовища і життєвих обставин.

У структурі інтелекту виділяють такі фактори як словниковий запас, розуміння слів, швидкість мовлення, легкість оперування інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам'ять, швидкість сприйняття, логічне мислення.

Показником інтелекту є коефіцієнт інтелекту – рівень розумового розвитку людини. Це здібність вільно оперувати набутими знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових. Це стан пізнавальних і творчих можливостей особистості. За рівнем розумового розвитку (РРР) особистості, чи коефіцієнтом інтелекту (Кі), можна судити, наскільки він є достатнім для засвоєння навчальних програм і виконання завдань, передбачених конкретною навчальною чи професійною діяльністю. РРР і Кі визначають за тестами. Проекти і програми професійного добору і менеджменту, здійснені в Європі, Америці, Японії в галузі освіти, показали високу економічну ефективність застосування тестів. Вони дають можливість визначити рівень володіння особистістю цінностями і знаннями, що існують у певній культурі.

Що стосується природи інтелекту, то погляди сучасних психологів можна співвіднести з трьома основними позиціями щодо того, який відсоток у кількісних показниках можна зарахувати до генетичних відмінностей між людьми, а який − до впливу середовища, навчання і виховання (табл.4).

Таблиця 4

Співвідношення впливів спадковості й середовища на інтелект

№ позиції	Вплив спадковості	Вплив середовища
1	80%	20%
2	50%	50%
3	20%	80%

Як бачимо, у будь-якому випадку визнається можливість удосконалення, корекції інтелекту за рахунок факторів середовища.

Не випадково в ряді досліджень встановлений значний зв'язок кількісних показників інтелекту з доходом родини, рівнем освіти, професією батьків, типом школи, якістю виховання і навчання в дошкільних закладах. Виявлені також відмінності в інтелекті, обумовлені місцем проживання. У міських дітей більш розвинутий вербальний компонент інтелекту, у сільських — практичний, прикладний. Зафіксоване також зростання інтелекту в популяції під впливом підвищення рівня та якості освіти й соціального прогресу. Так, із 1930 по 1980 рр. приріст інтелекту американців становить 7 %.

Проведені дослідження і спостереження показали, що найбільш сприятливий вік для формування інтелекту − дошкільний і молодший шкільний. У підлітковому віці цей процес піддається корекції, а до 16−27 років досягається стабільність у показниках інтелекту. Тому цей вік вважається найбільш сприятливим для одержання фахової освіти, відкриттів, просування в кар'єрі.

Припущення про те, що з віком інтелект знижується, серйозних підтверджень не має. За даними вченого **А.Анастазі** (США), вікове зниження інтелекту починається після 40 років, але воно незначне і пов’язане більше з відмінностями між поколіннями і рівнями освіти.

На сьогодні, цікавими є питання, як розподіляються рівні інтелекту в суспільстві; який відсоток і якого рівня інтелекту в ньому переважає чи повинен переважати, щоб суспільство було в змозі виживати та , в повному розумінні слова, життєдіяльним.

Д.Векслер (США), дослідивши 1700 осіб у віці від 16 до 64 років, одержав такий розподіл інтелекту в цій вибірці (табл.5).

Таблиця 5

Розподіл інтелекту за Д.Векслером

Величина IQ у балах	**Характеристика інтелекту**	% у вибірці
130 і вище	Дуже високий інтелект	2,2
120-130	Високий інтелект	6,7
110-119	Відмінна норма	16,1
90-109	Норма	50
80-89	Знижена норма	16,1
70-79	Граничний клас між зниженою нормою й ослабленим інтелектом	6,7
69 і нище	Низький (ослаблений інтелект)	2,2

Як бачимо, ця таблиця свідчить про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту у вибірці близький до нормального і може бути проілюстрований кривою нормального розподілу Гаусса (рис.8.1) :

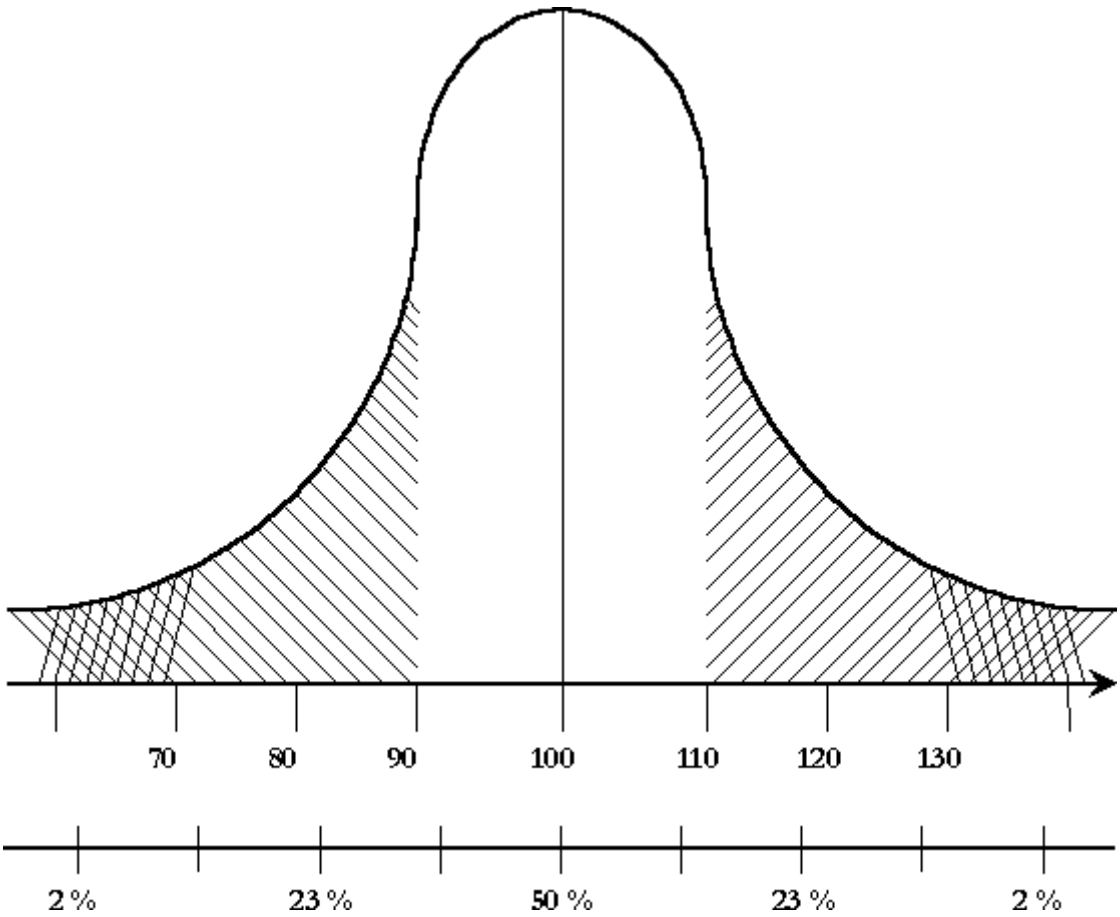


Рис.2.1. Крива нормального розподілу інтелекту

Дані, одержані в результаті тестування абітурієнтів і слухачів підготовчого факультету Інституту сходознавства і міжнародних відносин “Харківський колегіум” за останні 4 роки, дають можливість говорити про те, що розподіл коефіцієнтів інтелекту в цій вибірці (досліджено близько 300 чоловік) теж близький до нормального. Високий інтелект виявлений у 9 %, той, що межує з нормою і ослаблений,− у 4 %.

Можливість перенесення цієї закономірності на всю популяцію чи суспільство наразі обговорюється і досліджується.

Д. Векслером також була висловлена думка, що лише те суспільство життєздатне, у якому не менше 67−72 % населення мають нормальний і високий рівень інтелекту.

Підсумовуючи все вищевизначене, можна зробити висновок, що діагностика інтелекту має сенс у будь-якому випадку. На ранніх етапах формування особистості вона може підказати шлях корекції і удосконалення розумових здібностей. У юнацькому й зрілому віці вона допомагає визначити й побачити можливості особистості в оволодінні професією й успішному просуванні в ній за допомогою творчого застосування набутих і знань навичок.

Креативність. Як уже зазначалося, визначення творчого потенціалу й творчих здібностей працівника, студента чи учня − одне з актуальних завдань сьогодення. Воно, звичайно, складне, у ході його виконання необхідно застосовувати не тільки результати спеціального психологічного дослідження, а й інформацію, отриману шляхом анкетування й опитування колег, товаришів по службі, однокурсників,

викладачів. Сучасна наука, однак, змінила свою первісну думку про те, що тільки IQ чи PPP є головними і чи не єдиними критеріями визначення можливостей особистості. Сьогодні всі дослідження рівня інтелекту, звичайно, доповнюються дослідженням рівня креативності, яка проявляється не тільки в мисленні, але й у спілкуванні, а також у будь-яких видах діяльності. Справа в тому, що останні дослідження показали, що творчі здібності людини далеко не завжди пов'язані лише зі здібністю до навчання і, отже, не завжди тести на інтелект є його показником.

Можна сказати, що креативність (від латин. — створення) — це здібність до творчості, незвичайних і несподіваних рішень у нестандартних ситуаціях, сприйнятливість до нових ідей, подолання стереотипів, здатність дивуватися. Таке визначення креативності дав **П.Торренс** (США), який ввів його в психологію і показав, що рівень креативності корелює (пов'язаний) з досягненнями в організаторській діяльності (управлінні, менеджменті), а також у навчальній і професійній. Високих успіхів у професійній та управлінській діяльності досягають лише ті, у кого високий рівень Кі (PPP) доповнюється високими показниками креативності. Люди з нормальним і високим коефіцієнтом інтелекту, але які не мають належного рівня креативності, рідко досягають великого успіху навіть у разі повного володіння управлінськими й професійними технологіями. Однак, обов'язковою ознакою творчої обдарованості є рівень інтелекту не нижче верхньої межі середньої норми, тому що саме цей рівень забезпечує основу для творчої продуктивності.

Д.Гілфорд (США) виділив два типи мислення: конвергентне (логічне) і дивергентне (нелогічне). Конвергентне (здатність логічно розмірковувати й творчо застосовувати отримані знання) діагностують за допомогою тестів інтелекту. У тестах на креативність немає варіантів правильних і неправильних, у них враховуються незвичайні та несподівані рішення.

Природа інтелекту пов'язана як із вродженими, так і соціальними факторами, що ж до креативності, поки що немає єдиної думки. Одні психологи вважають, що творчий потенціал людини — це щось дане природою, інші (а їх сьогодні більшість) стверджують, що він теж піддається формуванню й корекції. Уже наявний досвід шкіл і курсів із розвитку креативності в США, Японії і Європі, в Україні і Росії також, свідчить, що спеціально організоване навчання способів креативної поведінки, моделювання творчих дій у різних сферах діяльності (особливо в управлінні) забезпечує істотне зростання таких показників креативності як відкритість нового досвіду, допитливість, винахідливість, здібність до нестандартних рішень.

2.5 Здоров′я як фактор ефективної діяльності керівника

Для діяльності менеджера, на якого покладається функція управління та відповідальності за успішну роботу колективу організації, дуже важливе фізичне та психологічне здоров'я. Сучасні менеджери повинні швидко орієнтуватися щодо своїх шансів на ринку, але практично не приділяють уваги сім'ї та дітям. Вони повинні тримати під контролем будь-які ситуації, проте, майже кожен другий із них підлягає щоденному стресу. Вони претендують на ефективне керування своїми організаціями, хоча майже 90 % із них змушені доопрацьовувати роботу вдома.

Погоджуючись, що сучасний менеджер змушений працювавати 12-14 год на добу і що час його коштує дуже дорого, один із авторитетних американських фахівців у цій галузі Л.Якокка застерігає керівників про виснаження та наслідки зневажання своїми сім′ями заради справи. Ю.Мельник розглядає здібність сучасного управлінця керувати своїм здоров′ям як показник менеджерської компетентності. На думку автора, керування здоров′ям – це прийняття рішення про ті чи інші способи здорової поведінки, яке залежить від вихідної інформації щодо його стану.

Відсутність або нестача компетентності у сфері управління своїм здоров′ям, за справедливим зауваженням М.Вудкока та Д.Френсіса, є одним із потенційних обмежень у діяльності менеджера. При цьому самоуправління психічним здоров′ям передбачає не тільки усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість у своїх можливостях на цьому шляху, знання себе. Останнє означає, що людина повинна вміти "розшифровувати" свій психічний стан і впливати на нього в разі потреби, знати свої найбільш сильні та слабкі характерологічні особливості, вміти адекватно оцінювати справжній рівень своїх фізичних та психічних можливостей.

Український психолог **Л.Орбан-Лембрик** з цього приводу вживає термін, про який згадував **І.Мечников** –"ортобіоз особистості керівника". Поняття «ортобіоз» тлумачать як правильний, розумний спосіб життя. Ортобіотика досліджує механізми протистояння стресам, способи захисту від несподіванок, службових неприємностей, навчає спокійно сприймати успіхи своїх колег тощо. Вона, на думку І. Мечникова, є системоутворювальною умовою довголітньої працездатності людини.

Управлінська діяльність пов'язана з постійним напруженням нервової системи, інтелекту людини, персональною відповідальністю, постійним виникненням позаштатних ситуацій, які загрожують здоров'ю ділових людей. Це висуває проблему ортобіозу особистості керівника на перший план. Великий обсяг аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічний дефіцит часу, високий рівень особистої мотивації, щоденно впливаючи на вищу нервову діяльність керівника, спричиняють стреси, втомлюваність, погіршення його здоров'я. Більшість захворювань ділових людей виникає через дефіцит рухової активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, відчуття психологічної незахищеності.

Щоб уберегти себе від передчасних захворювань і старіння, перш за все необхідно розібратися, з яких компонентів складається здоров′я. Як правило, виділяють три види здоров′я:

- фізичне;
- психологічне;
- духовне.

Фізичне здоров'я – це сталий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих її тканин, органів і систем, так і всього організму в цілому). Важливо зазначити, що стійкий функціональний стан розглядається в межах вікової норми.

Дуже важливо сприймати себе здоровою людиною. Не випадково існує приказка: поки людина не задумується про своє здоров′я, вона здорова.

Фізичне здоров′я пов′язане з біологічним (фунціональним) віком, тобто функціональною зрілістю організму. Критерії біологічного віку змінюються залежно від періоду розвитку і враховують:

- морфологічні критерії (скелетна та зубна зрілість, зрілість форм тіла, його пропорції, розвиток первинних та вторинних статевих ознак);
- функціональні критерії (зрілість центральної та вегетативної нервової систем і опорно-рухового апарату);
- біохімічні критерії (ферментативні, гормональні та цитохімічні показники).

Психічне здоров′я оцінюється за трьома основними критеріями:

− адаптації;

− соціалізації;

− індивідуалізації (індивідуації).

Під адаптацєю розуміють здатність людини свідомо ставитись до функцій свого організму (наприклад, травлення, виділення та ін.), здатність регулювати свої психічні процеси (керувати своїми думками, почуттями, бажаннями). Межі змісту індивідуальної адаптації існують, але є і загальні для всіх людей закономірності. Критерієм успішної адаптації є здатність людини жити в сучасних геосоціальних умовах.

Існують такі прояви соціалізації:

- людина реагує на іншу людину як і на рівну собі (“Інша людина така сама, як і я”);
- людина визнає існування норм у взаєминах між людьми (“Між людьми існують норми взаємин і я керуюся ними”);
- людина визнає необхідну міру самотності та відносну залежність від інших людей, тобто між параметрами “самотній” і “залежний” існує певна гармонія (“Я – єдиний, але не самотній; я потребую оточення, я – серед подібних собі”).

Таким чином, критерієм успішної соціалізації є здатність людини жити в умовах сучасних соціальних норм, в системі “я - інші”.

Індивідуалізацію (індивідуацію) розуміють як здатність:

- усвідомлювати власну неповторність та індивідуальність як цінність і не дозволяти руйнувати її іншим;
- порівнювати свою індивідуальність з проявами індивідуальності інших людей.

Таким чином, критерієм успішної індивідуалізації є здатність людини ставитися до самого себе та до оточуючих як до індивідуальностей.

До основних ознак та показників духовного здоров'я людини належать такі:

- сприймаючи життя як цінність, людина намагається створити нові ціннісні риси;
- гуманістичні способи впливу на себе і на оточуючих (заохочення, покарання, прощення);
- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил та суджень, усвідомлено прийнятих людиною (так звана “життєва філософія”);
- переживання радощів від життя.

Духовне здоров′я проявляється єдністю людини з усім світом та виражається:

- у релігійних почуттях;
- почутті краси та світової гармонії;
- почутті захоплення та прихильності перед життям.

*До характеристик здорових людей, підтверджених спостереженнями **А.Маслоу**, належать такі:*

1) об′єктивне сприйняття реальності;
2) повне прийняття себе, інших і природи;
3) безпосередність, простота та природність поведінки;
4) захоплення та відданість якій-небудь справі (концентрація уваги на проблемі, а не на собі);
5) незалежність та потреба в самотності;
6) автономія, незалежність від культури та оточення;
7) свіжість оцінювання та сприйняття;
8) вершинні або містичні переживання;
9) суспільний інтерес, відчуття причетності, єднання з іншими, доброзичливість;
10) довірливі міжособистісні відносини;
11) демократичний тип характеру;
12) розмежування засобів і цілей;
13) філософське почуття гумору;
14) креативність, творчий підхід до життя;
15) опір окультурюванню.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що духовно здорові люди ідеальні. Насправді, у них є недоліки і як і інші люди вони – не досконалі. Але, все ж таки, нагадують нам, що потенціал психологічного зростання людини, його можливості стати духовно здоровим значно вищі, ніж ті, яких досягло людство.

Всесвітня організація охорони здоров′я виділяє чотири групи узагальнених чинників, які впливають на стан здоров′я:

- спадковість (20%);
- екологічно сприятливе середовище (20%, з часом показник буде збільшуватися);
- медичне забезпечення (10%, з часом показник цього чинника буде зменшуватися);
- спосіб життя людини (50%).

Спосіб життя – це сукупність особливостей повсякденного життя людей, яка визначається:

1) індивідуальними психологічними особливостями;
2) потенціалом здоров'я, який має кожна людина;
3) життєвим досвідом;
4) сімейними та місцевими звичаями;
5) стандартами життя, характерними для певних соціального прошарку, регіону, держави.

Спосіб життя охоплює:

- трудову діяльність;
- побут;
- форми використання вільного часу;
- форми задоволення матеріальних та духовних потреб;
- норми поведінки людини в типових ситуаціях.

2.6 Стрес і ризик у діяльності керівника

З усіх органів людського організму, найбільш беззахисний – головний мозок, який забезпечує майже 25% усіх обмінних процесів. Функціонування нервової тканини залежить, насамперед, від рівня глюкози в крові, у разі значного зниження якого виникають зміни в нервовій діяльності, що спричиняють стресові ситуації.

Стрес *(англ. regressus — напруження) — емоційний стан людини у результаті дії сильних подразників,який проявляється напруженими переживаннями.*

Поняття „стрес” запозичене з термінології матеріалознавства, що означає тиск (напругу), яким діють на матеріал під час його випробовування. У медичну та психологічну літературу це слово ввели в середині 30-х рр. XX ст. Так, у фізіології воно з′явилося для позначення неспецифічної реакції організму на будь-який несприятливий вплив. Пізніше його почали тлумачити як стан людини, зумовлений реакцією на різноманітні екстремальні впливи (стресори) на фізіологічному, психологічному й поведінковому рівнях. Залежно від виду стресора (чинника, що викликає стан стресу) розрізняють фізіологічний і психологічний стреси. *Фізіологічний спричинений* надмірним фізичним навантаженням, високою і низькою температурами, больовими стимулами, утрудненим диханням тощо. *Психологічний стрес* є наслідком дії чинників, пов'язаних із загрозою, небезпекою, образою (емоційний); інформаційним перевантаженцям (інформаційний) – коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати рішення в необхідному темпі та в разі високого ступеня відповідальності за наслідки.

Симптомами психологічного стресу є безсоння, головні болі, погіршення апетиту, настрою, і, як результат – поганий зовнішній вигляд.

Канадський біолог і лікар **Г.Сельє** перший вжив поняття „стрес” для опису реакції організму на всі види біологічних подразників. Така реакція викликає як хвороби, так і стан збудження. Щодо цього він говорив: “Стрес це не те, що з вами трапилось, а те, як ви це сприймаєте”. Вивчаючи вплив стресу на людський організм, учений дійшов висновку, що частково він необхідний для підтримки гарного самопочуття і що окремі його види корисні. Стрес пов'язаний із будь-якою діяльністю, і уникнути його може лише той, хто нічого не робить. Але життя без завзятості, прагнень, помилок нецікаве. Тому не потрібно цілком уникати стресів, оскільки, повна відсутність їх означає смерть.

Під час стресових ситуацій відбуваються процеси фізичної та розумово-психічної адаптації до зовнішніх та внутрішніх діянь. Відповідно і сам стрес можна розглядати як захисну реакцію від зовнішніх та внутрішніх подразників (стресорів). Разом з цим, стрес – це комплекс емоційних станів, викликаних у відповідь на різні екстремальні діяння.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресорів рівновагу. Г.Сельє пояснив як стрес пов′язаний із поступовим вичерпанням резервів організму, який намагається пристосуватися до нових умов. При цьому, наприклад, відбувається активізація тієї частини вегетативної нервової системи, яка відповідає за активність, працездатність організму.

Г.Сельє назвав комплекс цих реакцій загальним адаптаційним синдромом і описав три його стадії. Перша – реакція тривоги, яка виражається в мобілізації всіх ресурсів організму у відповідь на діяння ззовні, що порушує рівновагу процесів життєдіяльності. Наступна – стадія опору, коли організму вдається впоратися зі шкідливими діяннями. У цей період може спостерігатися підвищена стресостійкість.

Якщо ж дію шкідливих чинників тривалий час не вдається усунути та перебороти, наступає третя стадія – виснаження. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше протистоїть новим шкідливим взаємодіям, збільшується небезпека захворювань. Але третя стадія не обов′язкова.

Коли людина відчуває небезпеку, в організмі відбуваються такі реакції:

- надниркові залози починають виробляти гормон адреналін, який "готує" тіло до виходу з критичної ситуації;
- серце починає битись швидше, а дихання стає частішим;
- збільшується приплив крові до мозку, який потребує більше кисню для активної діяльності під час небезпеки;
- м′язи напружуються і готові діяти;
- призупиняється процес травлення, що дозволяє організму економити немало енергії.

До основних психофізіологічних ознак стресу належать такі:

- спітнілі долоні;
- часте серцебиття;
- сильне потовиділення;
- проблеми з диханням;
- рожеве чи надто бліде обличчя;
- розширені зіниці;
- високий артеріальний тиск;
- напружені м′язи;
- відчуття пригніченості.

Стрес - це природна неминуча особливість життя. Г.Сельє наголошував, що навіть уві сні людина може бути в стані легкого стресу. Важливо, на думку вченого, підтримувати оптимальний для себе рівень стресу, який сприятиме найбільш ефективним діям.

Як діє стрес на людину, позитивно чи негативно, залежить від дози, виду навантаження. Як зазначають німецькі фахівці **Ф.Готвальд** та **В.Ховальд,** чим триваліше та інтенсивніше діє подразник і чим різноманітніші та незвичніші навантаження, тим впливовішими будуть реакції на них.

Таким чином, чи буде стрес шкідливим для вашого здоров′я, визначається тривалістю, інтенсивністю, новизною стресової ситуації.

Види стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, погане харчування, вплив екстремальних температур, вживання деяких лікарських препаратів та ін.);
- психологічні (інформаційне перевантаження, нереальні сподівання та бажання, критичні події в житті, змагання, загроза соціальному статусу, самооцінці, близькому оточенню та ін.).

На думку **Д.Фонтана,** стресори можна класифікувати на дві групи:

- стресори службової діяльності (загальні й специфічні);
- стресори позаслужбової діяльності.

Загальні стресори:

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

Специфічні стресори:

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

Позаслужбові стресори:

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

Традиційний спосіб боротьби зі стресом - надмірне вживання алкоголю, кави, різних медичних препаратів. Але треба мати на увазі, що вони мають побічний ефект та руйнівну дію на здоров′я. До головних недоліків вживання алкоголю як антистресового засобу можна зарахувати такі:

- затримка процесу природної саморегуляції емоційних реакцій;
- формування залежності;
- зниження інтелектуальних можливостей;
- створення додаткових проблем (наприклад, втрата соціального контролю).

Навіть якщо алкоголь і вживається в умовах стресу, слід дотримуватись поміркованості – не більше трьох доз на день для чоловіків та двох доз – для жінок (доза – склянка сухого вина або чарка горілки чи коньяку, або 250 - 300 г пива).

На думку білоруського психолога **О.А.Урбановича,** найкращим засобом позбавлення від стресу (який, до речі, як правило, ігнорують) є свідомість людини.

Важливо лише навчитися вміло та своєчасно нею керувати. Можливості щодо управління своєю свідомістю - управління стресом.

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

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

Під управлінням стресом зазвичай розуміють сукупність стратегій, методів та прийомів, які дозволяють людині попередити негативний вплив стресорів або звести їх дію до мінімуму. Існують декілька способів управління стресом:

- до появи стресу основні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу;
- після появи стресу основну увагу приділити заходам активної протидії стресу;
- якщо виникне гостра стресова ситуація, здійснюються заходи першочергової самодопомоги.

1. Профілактика стресів передбачає:

1) Мудре ставлення до власного життя, його активне конструювання, яке потребує:

- постійно ставити перед собою реальні життєві цілі та досягати їх;
- уміти відрізняти головне від другорядного;
- знати міру впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінці як власних можливостей, так і наявних ситуацій;
- уміти підходити до проблеми з різних сторін;
- готувати себе до будь-яких несподіваних подій завчасно;
- сприймати дійсність такою, яка вона є насправді, а не в нашій уяві;
- намагатися зрозуміти оточуючих;

- уміти набувати позитивного досвіду, брати уроки з усього, що відбувається навколо;
- повноцінно жити.

2) Прогнозування стресогенних чинників індивідуального життя та завчасна підготовка до стресів, тобто формування стресостійкості, яка ґрунтується:

- на застосуванні різних тестових методик, самоспостереженні для пізнання себе та раннє виявлення майбутнього стресу;
- ознайомленні з досвідом інших, спеціальною літературою щодо стресу;
- динамічному формуванні адекватного способу життя (якщо потрібні зміни, вони вносяться й дотримуються);
- фізичних вправах;
- наявності ефективного середовища природної підтримки (родина, соціальне оточення, друзі);
- формуванні вольових рис (цілеспрямованості, ініціативи, наполегливості, витримки, рішучості, витривалості).

Лікарі вважають одним із методів профілактики стресу раціональне харчування. Вони рекомендують вживати якомога більше овочів, які містять багато вуглеводів і вітамінів, не зловживати кавою, алкоголем, що є сильним детонатором стресу.

Уміння насолоджуватися життям, знаходити в буденному радість — яскравий показник здоров'я людини. Саме тому лікарі радять профілактику здоров'я радістю. У психологічному плані життєрадісність зумовлюють різноманітність вражень, музика, спілкування з природою, любов, подяка, повага, довіра, замилування, дружнє ставлення, доброзичливість.

Для підтримки працездатності й життєвого тонусу керівникові варто протягом кожного шестигодинного циклу (крім часу, відведеного на сон) одну годину присвячувати *рекреації* (латин. recreatio — відновлення) — перерві на відпочинок (протягом робочого дня робити від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менше 7 км); *релаксації* (латин. relaxatio — зменшення, ослаблення) — психічному розслабленню і зміні емоцій; *катарсису* (грец. kotharsis — очищення) — моральному очищенню.

Не менш важливо дотримуватися основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіозу керівника це стосується гігієни праці, гігієни спілкування та особистої гігієни.

Гігієна праці. Оскільки праця завжди пов'язана з напруженням сил людини, важливо не допускати перевтоми, яка є природною реакцією організму, спрямованою на запобігання руйнування його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норм і правил організації робочого місця, забезпечувати нормальне екологічне внутрішньовиробниче середовище тощо.

Гігієна спілкування. Передбачає дотримання норм управлінського спілкування і правил ввічливості, терпимість до людських недоліків, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо.

Особиста гігієна зорієнтована на постійний самоконтроль за станом своїх тіла і душі.

2. До заходів активної протидії стресу належать:

1) Аналіз індивідуальної картини стресу, а саме:

- складання переліку стресорів;
- ранжирування стресорів (від найбільш потужного до найбільш слабкого);
- планування реальних і конкретних дій щодо стресорів.

2) Мобілізація фізіологічних можливостей організму щодо протидії стресу за допомогою:

- збільшення прийому рідини (до восьми склянок за день до тієї кількості, яку ми вживаємо щоденно);
- харчування;
- дихання;
- фізичних вправ.

3) Мобілізація психофізичних можливостей щодо протидії стресу або психічна саморегуляція, до якої належать:

- релаксація;
- самонавіювання у формі аутогенного тренування, сенсорної репродукції;
- медитації.

3. У разі загостреної стресової ситуації не варто приймати відповідальні рішення. Необхідно вжити заходи першочергової самодопомоги:

- Повільно порахувати до десяти.
- Вирівняти дихання.
- Вибачитися перед колегами і вийти з приміщення.
- Умитися, помити руки прохолодною водою.
- Повільно оглянути приміщення, зосередивши на чомусь увагу.
- Подивитися у вікно на небо.
- Повільно випити склянку води. Необхідно сконцентрувати свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлі.
- Розправитися, поставити ноги на ширину плечей, видихуючи повітря, нахилитися, послаблюючи шию, плечі так, щоб голова й руки були вільно опущені вниз.

Ризик, який постійно супроводжує управлінську діяльність керівника, по-різному позначається на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі.

Ризик *— ситуативна характеристика дії, що поєднує невизначеність її результату й можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.*

У психології цьому поняттю відповідають такі взаємозалежні значення:

—ризик як міра очікуваного неблагополуччя у випадку невдачі в діяльності, що визначається поєднанням імовірності невдачі й ступеня несприятливих наслідків;

—ризик як дія, що загрожує суб'єкту втратою, збитком і т. д.;

—ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії: менш привабливим, однак надійнішим, і привабливішим, але менш надійним.

Неоднозначність, динамічність і складна ситуація на ринку роблять ризик неминучим явищем в управлінні. Відомо водночас і те, що найбільших успіхів досягає керівник, який може сміливо піти на обґрунтований, виправданий ризик,

показниками якого є точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Отже, управління є джерелом стресу, ризику, постійної загрози здоров'ю тих, хто до нього причетний. За таких умов спрацьовують захисні механізми людського організму (перевтома, небажання виконувати певний вид діяльності, стереотипне ставлення до певних проблем, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти, службові негаразди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають у діяльності керівника.

Питання для самоперевірки

1. Визначте сутність поняття “здоров′я керівника”, його компоненти.
2. У чому полягає фізичне здоров′я керівника та які є критерії біологічного віку?
3. Охарактеризуйте компоненти психічного здоров′я керівника.
4. У чому проявляється та виражається духовне здоров′я керівника?
5. Від чого залежить здоров′я людини?
6. Розкрийте характеристики здорових людей за А.Маслоу.
7. Визначте сутність поняття “стрес”, розкрийте види стресу.
8. У чому полягає синдром стресу за Г.Сельє?
9. Назвіть психофізіологічні ознаки стресу.
10. Які чинники можуть викликати стрес?
11. Розкрийте різновиди стресів.
12. Які ви знаєте засоби боротьби зі стресами?
13. Розкрийте зміст профілактики стресів.
14. Розкрийте зміст заходів активної протидії стресам.
15. Розкрийте зміст заходів першочергової самодопомоги від стресів.
16. Які знання щодо темпераменту необхідно мати і враховувати керівнику організації?
17. Розкрийте сутність типологізації характерів щодо когнітивного, афективного і практичного компонентів.
18. У чому полягає сутність концепції Є.Кречмера щодо типізації характерів?
19. Дайте характеристику антропологічному методу дослідження темпераментів В.Шелдона.
20. Які існують типи акцентування характеру за теоріями А.Личко і К.Леонгарда?
21. Опишіть психологічні типи характерів неідеальних працівників.
22. Яка роль здібностей, спрямованостей під час добору управлінських кадрів?
23. Укажіть значення інтелекту й креативності для менеджера.

ТЕМА 3.
Психологія впливів: приховане управління, маніпулювання і захист від них

3.1 Закономірності високоефективного психологічного впливу у професійній діяльності.
3.2 Принципи використання високоефективного психологічного впливу.
3.3 Види психологічних впливів (визначення і засоби впливу).

Увесь хід історичного розвитку людства рясніє прикладами широкого використання цілеспрямованого психологічного впливу на особу чи групу. Розвиваючись і вдосконалюючись, людство розширювало й ускладнювало сфери вживання цілеспрямованого психологічного впливу, а також арсенал засобів, способів, методів, прийомів і форм такого впливу для управління людською поведінкою і діяльністю. Звертаючись спочатку до простих емоційних реакцій, природних потреб людини, пізніше психологічний вплив охопив галузь відчуттів людини, апелював до етичних і естетичних почуттів, до відчуття власної гідності. Отже, до сфери впливу залучали вищі соціальні потреби. Змінювалися також засоби й прийоми психологічного впливу: їхній розвиток бере початок від примітивних заклинань, що супроводжуються різноманітними подразниками, які змінюють стан людини, і сягає до застосування останніх досягнень науки й техніки.

3.1. Закономірності високоефективного психологічного впливу у професійній діяльності

Спробуємо розібратися, як здійснювати ефективний акмеологічний вплив (психологічний вплив, який застосовується для вирішення завдань професійної діяльності) в рамках діяльності фахівця.

В цілях усестороннього вивчення акмеологічного впливу розглянемо **три моделі**: ***«чорного ящика», статичну і динамічну***. Вивчивши акмеологічний вплив на найпростішій моделі, а потім перейшовши до складнішої статичної моделі, можливе найпродуктивніше вивчення об'єкта, що розробляється в динаміці.

Спочатку розглянемо найпростішу модель — модель **«чорного ящика»**.

Рис 1. Модель «чорного ящика»

Вона є віддзеркаленням найпростішої технології цілеспрямованого психологічного впливу на суб'єкт (індивідуальний або груповий) в професійних цілях, полягає у тому, що суб'єкт спільної діяльності, використовуючи арсенал різних психологічних **засобів, способів, методів і прийомів**, спираючись на свій життєвий і професійний досвід,

намагається впливати на поведінку і діяльність партнера по інтерсуб'єктній взаємодії. При цьому особистість цієї людини до уваги не береться, а розглядається як якийсь «чорний ящик». Впливаючи на нього за допомогою різних стимулів, можливе управління партнером по взаємодії. Для підвищення ефективності такого впливу використовується набір стимулів, які в більшості випадків приносять позитивний результат і дозволяють вирішувати різні професійні питання в рамках взаємодії з різними категоріями людей. **Хоча часто** фахівець, який використовує стандартний набір для надання цілеспрямованого психологічного впливу в професійних цілях, **несподівано для себе одержує негативний результат.**

Саме на основі цієї моделі Д. Карнеги розробив і упровадив в практичну діяльність технології цілеспрямованого психологічного впливу на різні категорії людей в професійних і непрофесійних цілях. Основу системи Д. Карнеги складає набір правил, зібраних дослідником з практики використання психологічного впливу, які дозволяють відносно ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі. Незважаючи на свою надзвичайну популярність, система Д. Карнеги нерідко дає збій. Головною причиною подібних збоїв є використання автором біхевіорізма (S—R) як основної наукової ідеології, де **структура особистості** абсолютно не враховується. Очевидно, що, надаючи вплив на складну багаторівневу систему, якою є людина, не враховуючи її структуру, а також психологічні механізми, що лежать в її основі, важко розраховувати на належний ефект. Окрім цього, у ряді причин можна назвати відсутність чітко обкреслених рамок застосування методів, а також умов і чинників, що впливають на ефективність їх застосування.

У практичній діяльності цілком допустиме використання моделі «чорного ящика». Проте, в рамках професійної діяльності, де необхідний гарантований результат (наприклад, досягнення міжнародної угоди, позитивні виховні зміни, реалізація управлінського рішення і т.д.), потрібна досконаліша модель, що враховує всі аспекти, що впливають на ефективність цілеспрямованої психологічної дії.

Тому звернемося до **статичної моделі**. Під статичною моделлю АВ слід розуміти гранично відвернуту від реальної інтерсуб'єктної взаємодії абстрактну модель, що характеризує складові структурні елементи соціально-психологічного явища, що вивчається, а також технологічні аспекти реалізації акмеологічного впливу в конкретній ситуації на певний момент часу.

Під динамічною моделлю АВ мається на увазі весь складний, украй мінливий, залежний від багатьох змінних, технологічно організований процес інтерсуб'єктної взаємодії людей в рамках спільної діяльності.

Вивчення структури будь-якого соціально-психологічного явища припускає різнобічний розгляд всіх складових елементів цього явища в складній динаміці. При цьому, необхідне врахування буквально всіх умов і чинників, що роблять прямий або непрямий вплив на процеси, що становлять основу явища, що вивчається.

В цілях деякого спрощення процедури вивчення змісту і структури акмеологічного впливу розглянемо статичну модель, яка припускає розгляд акмеологічного впливу в статичному, призупиненому стані.

У статичній моделі акмеологічного впливу можна виділити наступні основні структурні компоненти:

— суб'єкт і об'єкт акмеологічного впливу;
— мотивація суб'єкта акмеологічного впливу;
— соціальна перцепція;
— вибір психологічних мішеней;
— акт акмеологічного впливу;
— зміни в мотиваційній структурі об'єкту АВ і як наслідок в його поведінці і діяльності;
— зворотний зв'язок;
— засоби, способи, методи, прийоми і форми акмеологічного впливу;
— умови акмеологічного впливу;
— ефект акмеологічного впливу.

Розглянемо кожний структурний компонент з вказаної системи структурних елементів акмеологічного впливу.

Суб'єктом акмеологічного впливу у нашому випадку, є ми, чи той, хто впливає.

Об'єктом акмеологічного впливу є суб'єкт (одиничний або груповий) взаємодії, який в рамках статичної моделі, яка розглядається нами, виконує роль тільки приймаючої цілеспрямовані дії саморегульованої системи, що не проявляє активності відносно суб'єкта.

Мотивація суб'єкта акмеологічного впливу є дуже важливим складовим елементом в структурі цілеспрямованого психологічного впливу на конкретного суб'єкта в професійних цілях, від якого реально залежить рішення принципового питання про залучення АВ в процес реальної інтерсуб'єктної взаємодії в рамках професійної діяльності, детермінує процес використовування суб'єктом всього технологічного арсеналу психологічних можливостей для надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ в професійних цілях. **Мотиви** — ***опредмечені*** в процесі віддзеркалення суб'єктом АВ навколишнього світу ***актуальні потреби*** (духовні або матеріальні), що становлять сумісно з різними мотиваційними чинниками систему реальних причин використання акмеологічного впливу для вирішення професійних задач. Діапазон реальних причин використання суб'єктом АВ в професійній діяльності надзвичайно широкий і охоплює спектр, починаючи від патріотичних і закінчуючи вузьковикористовуваними спонуканнями. Мотивацію суб'єкта акмеологічного впливу надзвичайно важливо враховувати в професійній діяльності, оскільки саме в цьому елементі структури АВ закладаються гуманістичні або антигуманні засади інтерсуб'єктної взаємодії.

Наступним елементом структури акмеологічного впливу є взаємна **соціальна перцепція** партнерів по інтерсуб'єктній взаємодії, початковим етапом якого є формування першого враження.

Перше враження — складний психологічний феномен, багатокомпонентний і багаторівневий, що включає в свій зміст плотський, логічний і емоційний компоненти. *Х.* Шнейдер, А. Хелтор і П. Елсворс виділяють 6 процесів, з яких, на їхню думку, складається сприйняття людини людиною *(person perseption):*

1. Увага *(attention):* первинний етап. Увага до людини, на елементи поведінки якої ми зважаємо, включаючи зовнішній вигляд людини.

2. Миттєві оцінки *(snep judgements):* ми, здебільшого, миттєво оцінюємо людину на

вигляд або за її поведінкою, і це не вимагає від нас значних зусиль. Майже одразу, сприймаючи людину, ми відчуваємо відповідне до неї ставлення: або атракцію (тяжіння, симпатію), або репульсію (відкидання, антипатію) чи даємо об'єкту соціальної перцепції інші стереотипні оцінки.

3. Атрибуція *(attribution):* визначення, виявлення системи особових якостей, якими володіє конкретна людина.

4. Система внутрішніх рис особи *(trate implication):* сукупність соціально-психологічних якостей, якими володіє досліджувана нами особа або які ми їй приписуємо. Наприклад, «ефект» накладає певний відбиток на наше сприйняття: дівчині приємної зовнішності ми часто приписуємо інтелектуальні якості, вихованість, а також інші позитивні якості.

5. Формування враження *(impression formation):* спираючись на систему рис особи, ми формуємо загальне враження про людину.

6. Прогноз майбутньої поведінки *(prediction of future* bihavior): *відповідно до всієї наявної інформації* стосовно тієї чи іншої особи ми намагаємося передбачати її поведінку в майбутньому, що дуже важливо в практичній діяльності.

Експериментальні дослідження особливостей сприйняття інших людей свідчать, що суб'єкти соціальної перцепції опираються на систему еталонів, вироблених на основі особистого досвіду, соціальних установок, сформованих у конкретному соціумі, а, також, систему спрощених стереотипів, таких, як масивне підборіддя, високий лоб, пухкі губи, наявність окулярів тощо. Окрім цього, в соціальній перцепції виявляються у вигляді відомих науці й досить добре вивчених «ефектів» і такі закономірності: «ефект ореолу», «ефект акцентування» й «ефект послідовності». «Ефект ореолу» — завищення або заниження оцінок особи залежно від уже сформованого позитивного або негативного ставлення до неї. «Ефект акцентування» полягає в тому, що людина, сприймаючи іншу людину, здебільшого, акцентує свою увагу на окремих деталях її зовнішнього вигляду, а не сприймає її як цілісну систему. «Ефект послідовності» полягає в тому, що незнайома людина оцінюється, насамперед, за даними, одержаними спочатку, а знайома — за останніми отриманими даними.

На ефектно оціненому рівні сторони інтерсуб'єктної взаємодії піддаються емоційно забарвленій, позитивній або негативній по своїй модальності оцінці один одного.

На підставі одержаної інформації про партнера по інтерсуб'єктній взаємодії суб'єкт акмеологічного впливу вибирає психологічні **мішені** *в особовій структурі об'єкту АВ* уразивши які, він реально може змінити поведінку й діяльність об'єкту в професійно необхідному напрямі (вихованні, освіті, управлінні, психокорекції тощо). При цьому, *під* ***мішенями психологічного впливу*** *розуміють ті психологічні структури, на які спрямовується вплив з боку ініціатора впливу і які змінюються в напрямі, відповідному меті впливу*

Розвиваючи систему мішеней, запропоновану Т.С. Кабаченко, Е.Л. Доценко («Психологія маніпуляції») розробив таку класифікацію психологічних мішеней:

Збуджувачі *активності*: потреби, інтереси, схильності, ідеали.

Регулятори активності: смислові, цільові й операційні установки, групові норми, самооцінка, світогляд, переконання, вірування.

Когнітивні (інформаційні) структури: знання про світ, людей; відомості, які забезпечують інформацією людську активність.

Операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки, звички, уміння, навички, кваліфікація.

***Психічні стани*:** фонові, функціональні, емоційний тощо.

Визнаючи правомірність і практичну значущість запропонованої класифікації психологічних мішеней цілеспрямованого психологічного впливу, відзначимо, що ***основною психологічною мішенню акмеологічного впливу є, насамперед, мотиваційна сфера структури особи об'єкту впливу***, функціональне призначення якої — спонукання і напрям його поведінки й діяльності. Окрім цього, надзвичайно важливо, що усі вказані в класифікації підсистеми прямо або опосередковано взаємопов'язані з мотивацією, будучи її складовим елементом або функціонально реалізовуючись через неї на рівні поведінки й діяльності людини. Про це, до речі, говорить і автор наведеної вище класифікації, указуючи, що «основною мішенню маніпулятивного впливу є, власне, особистісні (мотиваційні) структури. А основний деструктивний ефект полягає в розщеплюванні особистісних структур».

Саме мотивація об'єкту акмеологічного впливу є тією підсистемою в структурі особи, впливаючи на яку, суб'єкт АВ реально змінює його поведінку й діяльність, пишуть у своєму посібнику Калениченко Р.А., Доценко К.М., Харіна О.Є. [1] Ієрархічна будова мотиваційної сфери особи об'єкту АВ становить безперечний інтерес з погляду ефективності застосування цілеспрямованого психологічного впливу. Вибравши основні (домінуючі, смислоутворюючі) мотиви, що становлять вершину мотиваційної ієрархії об'єкту, суб'єкт АВ, вражаючи (за допомогою задоволення) ці мішені, оперативно досягає необхідного ефекту. Більш відстрочений ефект досягається при використанні суб'єктом АВ технологій, спрямованих на формування й розвиток нових мотивів, а також технологій, в основі яких лежить процес стимулювання другорядних мотивів, у доведенні їх до рівня домінуючих у мотиваційній ієрархії об'єкту АВ.

Наступним елементом у структурі, що розглядається нами, є акт акмеологічного впливу, який полягає в тому, що суб'єкт АВ, використовуючи ретельно підібраний психологічний арсенал засобів, способів, методів, прийомів і форм АВ, вражає вибрані в особовій структурі — насамперед у мотиваційній сфері об'єкту АВ — психологічні мішені, приводячи в дію психологічні механізми, які регулюють активність об'єкту АВ.

Акмеологічний вплив з боку суб'єкта АВ, досягаючи об'єкт АВ, викликає зміни в його психіці, здебільшого — у мотиваційній структурі об'єкту АВ, і, як наслідок, у його поведінці й діяльності.

За допомогою *системи* ***зворотного зв'язку*** суб'єкт акмеологічного впливу одержує інформацію про ефективність його впливу на об'єкт АВ і необхідність корекції цього впливу. У контексті психології під зворотним зв'язком у найзагальнішому значенні зазвичай розуміють «будь-який вид інформації, яка повернулась від джерела і корисної в регуляції поведінки».

Як **робочий інструментарій** суб'єкт АВ використовує весь психологічний арсенал**,** до якого належать***: засоби, способи, методи, прийоми й форми*** акмеологічного впливу.

Засоби АВ можна розділити на дві групи: безпосередній АВ, у межах якого суб'єкт АВ використовує свої внутрішні, психологічні ресурси — *внутрішні засоби*, й опосередкований АВ, реалізовуючи який, суб'єкт АВ використовує *зовнішні засоби*, тобто всі предмети (системи) навколишнього світу (включаючи людей), виступаючі як посередник у процесі надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ з професійною метою.

Внутрішні засоби акмеологічного впливу можна розділити на засоби першої і другої сигнальних систем: невербальні й вербальні засоби акмеологічного впливу, а невербальні засоби акмеологічного впливу розділити так:

Акустичні — засоби АВ, які використовують акустичний канал як передаючу систему в суб'єкта АВ і приймаючі системи (відповідний канал доступу) в об'єкта АВ. Акустичні засоби, відповідно, складаються з паралінгвістичних (темп мови, тембр голосу, висота використовуваних звуків, гучність і т.д.) і екстралінгвістичних (пауза, зітхання, сміх, плач, кашель, хмикання і т.д.) засобів АВ.

Візуально-оптичні — засоби АВ, які використовують візуальний канал для передачі впливу від суб'єкта до об'єкта АВ. До візуально-оптичних засобів належать такі різновиди засобів АВ:

– оптико-кінетичні засоби, що складаються з міміки, жестів, пантоміміки;

– проксемічні, що опираються на просторово-тимчасові параметри взаємодії сторін у межах професіональної діяльності;

– візуальні засоби, що виявляються у використанні суб'єктом АВ властивостей людського погляду, які дозволяють надавати цілеспрямований психологічний вплив на особу або групу;

– соматичні засоби, що полягають у використанні здібностей людського тіла з метою надання цілеспрямованого психологічного впливу. До соматичних засобів можна віднести конституцію людського тіла, наявність вираженої мускулатури (у чоловіків), яскраво нафарбовані губи, макіяж, декольте тощо (у жінок);

– кольорові засоби, що полягають у використанні кольорової гамми з метою надання впливу на особу або групу в професійних цілях.

3. *Ольфакторні* — засоби АВ, що полягають у використанні нюхового каналу для надання цілеспрямованого психологічного впливу на об'єкт АВ. До цієї групи засобів можна віднести запахи парфумів, одеколонів, дезодорантів тощо.

4. *Смакові* — засоби акмеологічного впливу, за яких використовують смаковий канал у наданні цілеспрямованого психологічного впливу на особу або групу. До цієї групи засобів належать кулінарні страви, різні пригощання, напої, зокрема спиртні, бенкет тощо.

5. *Тактильно-кінетичні* — засоби АВ, які використовують тактильний канал як передаючу систему суб'єкта АВ і приймаючу систему (відповідний канал доступу) об'єкта АВ. Ця група засобів містить дотики, поплескування, обійми, поцілунки тощо.

До вербальних засобів акмеологічного впливу належать можливості другої сигнальної системи — людської мови. Мовні засоби АВ можна розділити на письмові й усні.

Узагальнення положень, що містяться в першоджерелах, дозволяє зробити висновки про те, що *ефективність цілеспрямованого психологічного впливу є прямопропорційною міжособовим відносинам між сторонами інтерсуб'єктної взаємодії: добрі міжособисті відносини підсилюють психологічний вплив, погані — послабляють чи взагалі блокують його,* пишуть Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М. у своєму посібнику. [1]

Можна стверджувати, що ***довіра*** *є найважливішою умовою високоефективного психологічного впливу в межах інтерсуб'єктної взаємодії.*

На думку багатьох авторів, зокрема А.Г. Ковальова, В.Н. Куликова, Б.Д. Паригіна, Б.Ф. Поршнєва, Ю.А. Шерковіна, психологічний вплив сприймається об'єктом впливу не механічно, пасивно, а активно, вибірково. При цьому наголошується, що дана властивість реалізується психологічним захистом особи (Ф.В. Бассин, В.Н. Куликов, Б.Ф. Поршнєв та ін.), який стоїть на шляху психологічного впливу.

Іншими словами, *зворотною стороною цілеспрямованого психологічного впливу є* ***психологічний захист****, функціональне призначення якого — захист особи від небажаних психологічних впливів, регулювання цього процесу в широкому діапазоні: від ухвалення психологічного впливу з боку інших осіб у повному об'ємі до повного їх блокування.*

І.В. Доценко визначає що **психологічний захист** — *комплексна, багаторівнева, динамічна система, основна функція якої полягає в захисті психіки людини (особистісної структури) від негативних, руйнівних впливів з боку навколишнього світу, зокрема, з боку людей, що виявляється на міжособовому і внутрішньоособовому рівні.***.** Структура соціально-психологічного захисту особистості складається з таких підсистем: ***«фільтр безпеки», «фільтр інтересу» та «фільтр інтимності»***.

Фільтри, просіваючи всі дії ззовні, автоматично, майже миттєво, визначають рівень психологічної небезпеки, а також значущості для особи психологічних впливів, приймаючи або блокуючи ці впливи.

Саме роботою фільтрів пояснюється вибірковий характер психологічного захисту і його динамічність, що полягає в «коливанні його сили як у бік підвищення, так і у бік пониження», зазначає В.Н. Куликов.

Фільтри — підсистеми, основне призначення яких — захист ядра особистості, і, насамперед, мотиваційної структури від деструктивних або небажаних впливів.

Опора на «ядерну» модель особи дозволяє, на нашу думку, повністю відтворити цілісну картину акмеологічного впливу.

«Фільтр безпеки», який виконує функцію загального, зовнішнього психологічного захисту особи, виявляє у вигляді партнера по взаємодії, опираючись на стереотипні ознаки, все, що може становити загрозу його особистій безпеці, створювати дискомфортні умови його життєдіяльності.

«Фільтр інтересу» захищає нас від надлишку психологічних контактів з різними людьми, від пересичення людським спілкуванням, відділяючи значущу взаємодію від незначущої («цікаво-нецікаво»).

І нарешті, **«фільтр інтимності»** (його основна функція полягає у визначенні серед «безпечних» і «цікавих» для нас людей тих, перед якими ми повністю можемо розкритися, допустити до **зміні мотивації наших дій**).

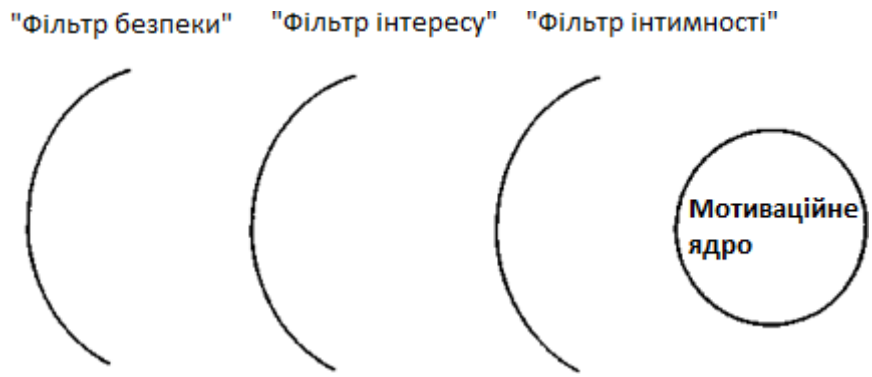


Рис.3.1. Система соціально-психологічногозахисту особистості.

Висновок: *Розвиток міжособистісних відносин за допомогою подолання фільтрів психологічного захисту, який супроводжується підвищенням рівня довіри між сторонами інтерсуб'єктної взаємодії, дозволяє досягти рівня мотиваційного ядра особи, створює умови для ефективного управління мотивацією людини і опосередковано — її поведінкою і діяльністю в професійних цілях* — ось алгоритм акмеологічного впливу (тобто, ПВ в цілях проф. діяльності).

3.2. Принципи використання високоефективного психологічного впливу у професійній діяльності

Під ***принципами*** використання психологічного впливу в професійній діяльності нами розуміються основні правила психологічної технології впливу однієї людини на іншу або на групу осіб, для видозміни її (їх) поведінки і діяльності в професійних цілях.

1.1. Принцип цілеполягання.
1.2. Принцип попереднього вивчення об'єкту акмеологічного впливу.
1.3. Принцип опори на мотивацію об'єкту акмеологічного впливу.
1.4. Принцип адекватності.
1.5. Принцип комплексності.
1.6. Принцип зворотного зв'язку.
1.7. Принцип врахування умов психологічного впливу.
1.8. Екологічний принцип.

1.1. Принцип цілеполягання полягає в тому, що суб'єкт впливу ставить перед собою **мету**, що полягає у видозміні поведінки і діяльності об'єкту даного виду діяльності і за допомогою використовування відповідної технології реалізує її. Для ефективної реалізації своєї функції в технології акмеологічного впливу цільова складова, яка виражається в чіткому уявленні суб'єктом ПВ кінцевої мети професійного впливу повинна супроводжувати всі його етапи.

1.2. Принцип попереднього вивчення об'єкту ПВ полягає у тому, що, перш ніж надавати вплив на об'єкт, його потрібно всебічно вивчити. Усестороннє вивчення об'єкту ПВ припускає отримання і аналіз всієї можливої інформації про об'єкт впливу, оскільки він відображає особливості його і, перш за все, мотивацію його поведінки і діяльності. Зокрема, отримання, аналіз і врахування суб'єктом впливу інформації про такі особливості об'єкту АВ, як соціальні, національні, професійні, статеві, вікові, фізичні і ін., важливі для суб'єкта АВ, оскільки дозволяють йому орієнтуватися в поведінковій активності об'єкту, співвідносити свою поведінку і діяльність з виявленими особливостями об'єкту акмеологічного впливу.

Попереднє вивчення об'єкту **ПВ** створює умови суб'єкту, стає основою, що дозволяє досягати гарантованого результату за допомогою реалізації відповідної конкретної ситуації професійної діяльності, психологічної технології.

1.3. Принцип опори на мотивацію об'єкту ПВ

Даний принцип ґрунтується на тому, що, впливаючи на іншу людину або групу осіб в цілях професійного управління їх поведінкою і діяльністю, суб'єкт АВ робить вплив на ті системи особової структури об'єкту АВ, які в професіqно обумовлених цілях будуть видозмінені (трансформовані, зруйновані, сформовані). До таких систем відносять перш за все мотивацію суб'єкта акмеологічного впливу, основна функція якої полягає в спонуканні і напрямку діяльності об'єкту АВ, а також похідні від неї ***особисті якості, цільові і операційні установки, групові норми, самооцінку, світогляд, переконання, когнітивні і емоційні елементи свідомості*** і ін., які на рівні емпіричної практики трактуються як **особливості особистості**.

1.4. Принцип адекватності

Принцип полягає у використанні засобів, способів, методів, прийомів і форм **ПВ**, адекватних ситуації професійної діяльності, в якій дана дія реалізується.

1.5. Принцип комплексності

Виходячи з принципу комплексності, суб'єкт АВ, реалізовуючи акмеологічний вплив у будь-якій формі, використовує весь психологічний арсенал АВ.

1.6. Принцип зворотного зв'язку

Це обов'язковий зв'язок суб'єкта акмеологічного впливу з інформацією про стан об'єкта АВ, реальні зміни (або їх відсутності) в його поведінці, що є наслідком дії з боку суб'єкта АВ.

1.7. Принцип врахування умов АВ

Даний принцип полягає в обов'язковому врахуванні суб'єктом акмеологічного впливу сукупності чинників, які роблять найсильніший вплив на ефективність його використовування в рамках професійної діяльності.

1.8. Екологічний принцип

Екологічний принцип полягає у тому, що, використовуючи весь психологічний арсенал **ПВ** , який по суті є психологічною зброєю, суб'єкт АВ повинен дотримуватися в своїй діяльності гуманістичних цілей, спиратися на загальнолюдські цінності і завжди пам'ятати про можливі негативні наслідки наданого АВ, керуючись формулою «не нашкодь».

Резюме: основні правила психологічної технології впливу однієї людини на іншу або на групу осіб, для видозміни її (їх) поведінки і діяльності в професійних цілях (тобто розглянуті нами принципи) підвищують ефективність професійної діяльності.

3.3. Види психологічних впливів визначення і засоби впливу

ВИДИ ВПЛИВУ	ВИЗНАЧЕННЯ	ЗАСОБИ ВПЛИВУ
1.ПЕРЕКОНАННЯ	***Свідома, аргументована дія на іншу людину або групу людей, з метою зміни їхнього судження, відношення, наміру чи рішення***	- Ясні, чітко сформульовані аргументи, представлені співрозмовнику (СР) в прийнятному для нього темпі і зрозумілій термінології. (Метод розгорнутої аргументації); - Відкрите визнання як сильних так і слабких сторін рішення дає можливість зрозуміти СР, що ініціатор впливу бачить обмеження цього рішення. (Метод двосторонньої аргументації); - Отримання згоди на кожному кроці доказів. (Метод позитивних відповідей Сократа).
2.САМОПРОСУВАННЯ САМОВИСУВАННЯ	***Демонстрація своєї компетентності та кваліфікації з метою – щоб оцінили, помітили і, завдяки цьому, отримати переваги при відборі кандидатів на посаду, стажування тощо.***	- Реальна демонстрація своїх можливостей; - Показ сертифікатів, дипломів, патентів, офіційних відповідей, друкованих робіт і таке ін.; - Розкриття своїх особистих цілей; - Формування своїх запитів і умов.
3.НАВІЮВАННЯ (СУГЕСТІЯ)	***Свідомий неаргументований вплив на людину або групу людей з метою зміни їх стану, відношення, схильності до певних дій.***	- Володіння методом гіпнозу; - Особливі індивідуальні якості; - Особистий авторитет; - Використання умов і оточення, які посилюють сугестію (приглушене освітлення, ритмічні звуки, ритуальні дотики та інше); - Вибір партнерів, які найбільше

		піддаються впливу.
4.ЗАРАЖЕННЯ	***Передача свого стану або відношення іншій людині або групі, котрі якимось чином (немає пояснення яким) переймають цей стан або відношення. Передаватись стан може як мимоволі, так і довільно.***	- Висока динаміка і енергійність особистої поведінки; - Артистизм; - Інтеграційне залучення партнерів; - Поступове нарощування інтенсивності дій; - Індивідуалізований погляд в очі; - Дотики і тілесний контакт.
5.НАСЛІДУВАННЯ	***Здатність визвати бажання бути подібним до себе. Така здатність може як мимоволі проявлятись, так і довільно використовуватись.***	- Публічна визнаність (популярність); - Демонстрація високої майстерності; - Приклад, відважності, милосердя, служіння ідеї; - Новаторство; - Особистий “магнетизм” притяжіння; - “Модна” поведінка і оформлення зовнішності; - Призов до наслідування
6.СХИЛЬНІСТЬ	***Формування і розвиток у співбесідника позитивного відношення до себе***	- Прояви ініціатором особистої незвичайності і привабливості; - Демонстрація схильності, позитивного відношення, наслідування; - Сприятливі судження про СР; - Надання СР певних послуг
7.ПРОХАННЯ	***Звернення до СР з метою задоволення потреби чи бажання ініціатора впливу***	- Ясне і ввічливе формулювання; - Прояви поваги до відмови, якщо виконання прохання незручне або суперечить особистим цілям
8.ПРИМУС	***Вимога виконати розпорядження СР, яке підкріплене відкритими або прихованими погрозами. Суб’єктивно примус переживається ініціатором як особистий тиск, а СР – як тиск з боку ініціатора або ж обставин***	- Оголошення жорстоко і немилосердно визначених термінів і способів виконання роботи без будь-яких пояснень і обґрунтувань; - Заборона і обмеження на обговорення; - Залякування можливими наслідками; - Загроза покаранням, у грубих

		формах – фізична розправа
9.ДЕСТРУКТИВНА КРИТИКА	***Висловлювання зневажливих чи образливих суджень про особистість або грубе агресивне засудження, осміювання справ і вчинків. Руйнівність такої критики в тому, що вона не дає змогу "зберегти обличчя", відволікає сили на боротьбу з негативними емоціями, віднімає віру в себе***	- Приниження особистості партнера ("Ти все одно не зрозумієш"); - Висміювання того, що людина не здатна змінити (зовнішність, соціальне і національне походження, швидкість реакцій, тембр голосу); - Додаткове приголомшення справедливою критикою, коли людина пригнічена невдачею
10.ІГНОРУВАННЯ	***Навмисна неувага, розсіяність до партнера, його висловлювань і дій. Сприймається як ознака зневажливості і неповаги, однак в деяких випадках ігнорування є тактичною формою відповіді на нетактовність партнера***	- Демонстративний пропуск слів партнера "повз вуха"; - Невербальна поведінка свідчить про неуважність; - Невиконання обіцянок або виконання з запізненням, без пояснень; - Раптова зміна теми розмови
11.МАНІПУЛЮВАННЯ	***Приховане від СР спонукання до переживань, певних станів, зміни відношень, рішень, дій, які необхідні для досягнення ініціатором своїх цілей. При цьому для маніпулятора важливо, щоб СР вважав ці думки, почуття, рішення і дії особистими, а не "наведеними" із-зовні та визнавав себе відповідальним за них***	- Порушення особистого простору; - Різке прискорення або зменшення темпу бесіди; - Дратувати, дражнити ("Тебе що, так легко засмутити, знервувати, обманути, підкорити"); - Заохочувати висказуваннями ("Навряд чи це ти зможеш зробити, ця річ занадто коштовна, щоб ти зміг купити її"); - "Невинний" обман, введення в оману; - Замасковані під малозначимі і випадкові висловлення оговору й брехні, які можуть бути прийняті як непорозуміння; - Перебільшена демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, некомпетентності (дурості), щоб розбудити прагнення у СР допомогти, розкрити цінну інформацію;

		- “Невинний” шантаж (“дружні” натяки на помилки, нагадування “старих” гріхів або особистих таємниць)

Висновок: використання засобів та способів соціально-психологічного впливу в процесі спілкування дозволяє відносно ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі.

Соціально-психологічні знання можна практично застосовувати у своїй роботі для покращення ефективності діяльності, а саме:

- використання засобів та способів соціально-психологічного впливу дозволяє ефективно вирішувати як життєві, так і професійні задачі;
- алгоритм психологічного (а також і акмеологічного) впливу — розвиток міжособистісних відносин за допомогою подолання фільтрів психологічного захисту, супроводжуваний підвищенням рівня довіри між сторонами інтерсуб’єктної взаємодії, дозволяє досягти рівня мотиваційного ядра особи, створює умови для ефективного управління мотивацією людини і опосередковано — її поведінкою і діяльністю в професійних цілях.

Питання для самоперевірки

1. Поясніть місце проблеми психологічного впливу у соціальній психології.
2. Наведіть приклади ситуацій найбільш ефективного використання акмеологічного впливу у професійній діяльності (коли одна із сторін має визначені переваги в позиційному плані й доступ до мотиваційного „ядра” особистості).
3. Дайте загальну характеристику процесу психологічного захисту об’єкта впливу.
4. Визначте особливості мотивації професійної діяльності у сучасних умовах.
5. Поясніть сутність динаміки високоефективного психологічного впливу.
6. Обґрунтуйте залежність ступеня взаємодії суб’єктів спільної діяльності від характеру сформованих між ними відносин.
7. Чим відрізняються безпосередній і опосередкований акмеологічний вплив?
8. Визначте засоби, які використовуються для здійснення психологічного впливу у професійних цілях.
9. Визначте засоби пасивного психологічного захисту особистості.
10. Охарактеризуйте модель “чорного ящика” (Д.Карнегі).
11. Поясніть, як працює механізм формування мотивації.
12. У чому полягають особливості мотивації професійної діяльності у сучасних умовах?

Розділ 2.
ОСОБИСТІСТЬ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 4.
Професійна діяльність. Психологія економічної поведінки

6.1 Професійна діяльність.
6.2 Особистість та професія.
6.3 Предмет економічної психології.
6.4 Поняття «економічна поведінка», її види та фактори формування.
4.5 Емоційні, когнітивні, мотиваційні та вольові компоненти економічної поведінки.

4.1. Професійна діяльність

Професія – це конкретна діяльність, ремесло, комплекс функцій, рід роботи, який виконується індивідом і є складовою частиною будь-якої трудової діяльності (токар, учитель, лікар тощо).

Більшість професій настільки складні, багатозначні, що вони поділяються ще й на окремі групи функцій, що відображають конкретну сторону професії, тобто спеціальності. Отже, професія включає в себе **спеціальність**, що визначається як вид заняття, комплекс знань, вмінь і навичок, необхідних для визначеного роду діяльності в межах однієї професії. Наприклад, лікар – професія, а хірург – спеціальність; вчитель – професія, а вчитель-математик – спеціальність; економіст – професія, а маркетолог – спеціальність. Не всі відрізняють поняття “професія” та “посада”, хоча вони мають відмінності.

Посада – це службове місце (становище) в якомусь державному чи громадському закладі, на підприємстві, яке пов’язане з виконанням організаційно-розпорядницьких або адміністративно-господарських та фінансових обов’язків (наприклад: міністр, директор, ректор, декан, бригадир тощо).

В сучасному світі професій нараховується тисячі, а спеціальностей, звісно, значно більше. Існують різні класифікації професій, що упорядковують їх множину за певними критеріями. Так, наприклад, важливим критерієм є об’єкт діяльності, або предмет праці. В залежності від особливостей предмета праці Є.О.Клімов розподілив всі професії на п’ять типів: “людина - природа”, “людина - техніка”, “людина – людина”, “людина - знакова система”, “людина - художній образ”.

- *Людина – природа (П)* - предметом праці є живі організми, рослинний і тваринний світ, біологічні процеси, земля, вода: біолог, ветеринар, зоотехнік, тваринник, агроном, овочівник, садівник, лісник, геолог, океанолог тощо.
- *Людина - техніка (Т)* – предметом праці є машини, апарати й установки, технічні системи, матеріали й енергія: інженер, машиніст, шофер, кранівник, слюсар, радіомеханік, токар, сталевар тощо.
- *Людина - людина (Л)* - предметом праці є самі люди, групи людей чи колективи: офіціант, продавець, лікар, вчитель, вихователь, юрист, екскурсовод тощо.

- *Людина - знакова система (З)* – предметом праці є схеми, цифри, умовні знаки, формули, слова, шифри, коди, таблиці: програміст, статист, економіст, коректор, друкарка, комірник, обліковець, кресляр, топограф.
- *Людина – художній образ (Х)* – предметом праці є художні образи, їх роль, елементи та особливості, засоби їх побудови: ювелір, фотограф, актор, письменник, музикант, художник.

За метою праці виділяють три класи професій: *гностичні* (пізнавальні), *перетворювальні, пошукові* (винахідницькі).

В залежності від знарядь (засобів) праці професії поділяють на чотири групи. Це професії пов'язані з використанням:

- *ручних* знарядь праці;
- *машин* з ручним керуванням, їх ще можна назвати професіями машинно-ручної праці;
- *автоматизованих і автоматичних* систем, машин, апаратів, роботів.
- *функціональних засобів* – роль знарядь праці тут відіграють функціональні засоби поведінки та мови людини, жести, вимова звуків, слів, виразів, змістові та емоційні інтонації, міміка обличчя або окремі властивості організму.

За умовами праці всі професії поділяються на чотири групи: побутові; праця на відкритому повітрі; праця в незвичайних умовах; праця з підвищеною моральною відповідальністю за здоров'я і життя людей, матеріальні цінності.

В багатьох розвинених країнах створена система визначення професійної придатності, яка допомагає розв'язати проблеми як професійної орієнтації молоді, так і допомогти у професійному відборі кандидатів на певну посаду.

Для цього, перш за все, необхідно вивчити особливості різних професій. Одним з методів дослідження професій є професіографія.

Професіографія – комплексний метод дослідження і опису змістовних і структурних характеристик професій та спеціальностей з точки зору тих вимог, які пред'являє професія або спеціальність до працівника (табл. 4).

Професіографія включає і класифікацію професій. Опис професії може проводитись за різними критеріями: технологічними, економічноми, гігієнічними, етичними, психологічними і т.п. Психологічний опис професії називається *психограма.* В ній детально перераховуються вимоги професії до психологічних якостей субєкта з діапазонами їх можливого варіювання.

Таблиця 3.

Професіограма бухгалтера

Компоненти професіограми	Зміст компонентів професіограми
1. Зміст праці:	Бухгалтер здійснює бухгалтерський облік фінансових ресурсів підприємства або установи, ревізію та фінансовий контроль, перевіряє достовірність отриманої інформації, контролює дотримання законності при витраті фінансів.
2. Професійно важливі якості	

працівника	
2.1.Психофізіологічні параметри:	Стійкість та концентрація уваги; висока працездатність і стійкість до монотонії; високі показники короткочасної пам'яті.
2.2.Особистісні якості:	Інтроверсія, організованість, сумлінність, серйозність, консерватизм, інтернальний локус-контроль, обережність, пильність.
2.3.Інтелектуальні якості	Логічне мислення, вербальний інтелект, здібність до розрахунків.
3. Знання, вміння, навички	Бухгалтер повинен знати статистику, фінанси, кредит, технологію конкретної галузі організації, методику складання звітності, нормативні документи; повинен вміти швидко і головне - правильно рахувати про себе (для контролю можливих помилок калькулятора).
4. Умови праці	У приміщенні; соціальні контакти обмежені; робоча поза – сидяча робота; робота на комп'ютері; частіше за все робота в одну зміну, але можлива наднормова робота; робота жорстко регламентована інструкціями і носить індивідуальний характер.
5. Медичні протипоказання	Поганий зір; захворювання вегетативної нервової системи (судинна дистонія, гіпертонія, мігрень, головний біль); граничні порушення психіки (надмірна підозрілість, тривожність).
6. Вимоги до професійної підготовки	Вимоги до попередньої професійної підготовки: висока успішність з математики. Освіта і кваліфікаційні вимоги: фінансово-економічні та торгівельні вищі навчальні заклади I-II, III-IV рівнів акредитації, економічні факультети вищих навчальних закладів, курси бухгалтерів.
7. Сегмент, який займає на ринку праці	
7.1. Споріднені професії	Податковий інспектор, економіст, фінансист, аудитор, викладач з цих спеціальностей у навчальному закладі.
7.2. Діапазон посад	Бухгалтер – керівник підрозділу - головний бухгалтер
7.3.Можливість підприємницької та індивідуальної трудової діяльності	Бухгалтер може виконувати функцію аудитора в аудиторській фірмі або залучатися комерційними структурами за угодою для складання звітів та балансів.

7.4.Попит професії на ринку праці	Попит високий, але в основному потрібні головні бухгалтери і спеціалісти з досвідом роботи на комп'ютері та зі знанням програми «1С-бухлалтерія» та інших автоматизованих систем бухгалтерського обліку.

4.2. Особистість та професія

В процесі навчання, професійної діяльності здібності людини, її психічні процеси професіоналізуються, тобто формується професійне мислення, розвивається професійне сприймання, професійна спрямованість тощо; на основі здібностей та психічних властивостей виникають професійно важливі якості особистості, виробляється індивідуальний стиль діяльності.

Індивідуальний стиль діяльності обумовлений індивідуально-типологічними та віковими особливостями, рівнем розвитку професійно-важливих якостей та професійною підготовкою, ціннісними орієнтаціями людини. Проявляючись в особливостях планування діяльності, дій, операцій, в темпі та ритмічності їх виконання та способах самоконтролю, індивідуальний стиль діяльності є регулятором, що забезпечує адаптацію людини в професійному середовищі, а відповідно, і професійну придатність.

Індивідуальний стиль діяльності (ІСД) формується за умови прагнення особистості знайти такі прийоми і способи дій, які дали б можливість їй найкраще виконати завдання. Одним із проявів ІСД є співвідношення орієнтувальної та виконавчої діяльності, тобто, чи заздалегідь продуманий та наскільки деталізований мисленнєвий план дії; у людей з слабкою та інертною нервовою системою мисленнєвий план дії надто деталізований і більшою мірою створюється до початку її виконання, у людей із сильною та рухливою нервовою системою – підготовчі дії менш виражені, мисленнєвий план дії дуже схематичний.

Професійна діяльність накладає певний відбиток на особистість професіонала. Тобто, професіоналізація передбачає також ***зміни особистості***. Взаємодія особистісної й професійної сфери є двостороннім процесом; особистість формується в діяльності, набуваючи властивих представникам тієї або іншої соціально-професійної групи особливостей і якостей. Певний професійний профіль обумовлює домінантність розвитку специфічних професійно важливих якостей, здатностей та ціннісних орієнтацій особистості.

Особистісні зміни, що відбуваються у процесі професіоналізації, торкаються всіх процесів і рівнів та приводять до формування професіоналізму, професійної ідентичності й вироблення індивідуального стилю діяльності або за несприятливих умов – до деформації особистості.

Під ***професійною деформацією*** розуміють негативні зміни у психіці людини, що виникають в процесі виконання професійної діяльності, в результаті гіпертрофії професійних особливостей особистості. Проявами даного феномену можуть виступати:

- особлива переоцінка своїх професійних підходів і цінностей,

- особлива професійна солідарність, нечутливість до інших соціальних позицій,
- виключна захопленість особистості професійною діяльністю,
- загострення професійних звичок, стилю мислення та спілкування, перенесення їх на взаємодію з широким колом людей,
- зниження самокритичності, самовпевненість та переоцінка власного професійного досвіду,
- розвиток пасивного формального ставлення до власної професійної діяльності,
- втрата позитивного ставлення до предмету своєї діяльності.

Окрім загальних ознак професійної деформації виділяють специфічні для певної професії. Так, до негативних проявів впливу професії митника на особистість відносять надмірну підозрілість, грубість, байдужість до людей, їх переживань та інтересів, кар'єризм, хабарництво; у професії ревізора, податківця – скептицизм та підозрілість, що призводить до помилок та незаконних дій. Щодо професій бухгалтера, економіста, то постійна робота з цифрами, безумовно, формує ряд корисних в житті навичок. З негативних наслідків цих професій можна назвати невгамовне прагнення багаторазово перевіряти будь-які цифри, уважність до деталей (іноді надмірну), бажання контролювати будь-які витрати – починаючи з дрібниць, і закінчуючи всеосяжним контролем за особистими фінансами.

4.3 Предмет економічної психології

Економічна психологія – галузь психології, що вивчає психологічні механізми та процеси, які лежать в основі економічної поведінки. Економічна поведінка – поведінка людей, в якій має місце прийняття економічних рішень.

Економічна психологія – це психологія суб'єктів господарських відносин. Господарські відносини, що опираються на продуктивні сили й виробничі відносини суспільства, що охоплюють сферу праці й управління, підприємництва, товарно-грошового обміну, розподілу й споживання, являють собою суб'єктивовану форму цих відносин і прав власності. Закономірності психічного відбиття господарських відносин становлять предмет економічної психології.

Господарюючим суб'єктом виступає одна людина, родина, організація, держава або нація, тобто, об'єкт дослідження економічної психології може бути представлений на різних рівнях – мікро-, мезо- й макроекономічному.

Проблематика економічної психології як синтетичної міждисциплінарної науки багата й різноманітна. У західноєвропейській та американській науці вона являє собою три великі розділи, відносно до типів економічної реальності, а саме:

– ринок (це насамперед психологія споживача й психологія ведення домашнього господарства);

– бізнес (поведінка і психологічні особливості підприємця, укладання угод, ведення переговорів, конкуренція, комерційна таємниця тощо);

– відносини "суспільство - громадянин" (податки, прибуток, інфляція, безробіття, вплив на населення заходів економічної політики тощо).

Що стосується історії економічної психології, то її джерела можна знайти, насамперед, у працях відомих економістів: Адама Сміта (1723-1790), визнаного засновником економіки як самостійної науки, Альфреда Маршалла (1842-1924) – творця мікроекономічної теорії, Джона Кейнса (1883-1946) – автора теорії макроекономіки. У працях цих авторів сформувалася теорія раціональної "економічної людини", мета діяльності котрої - отримання вигоди, прибутку. Визначальною рисою цієї концепції є "економічний егоїзм", тобто прагнення суб'єкта до максимізації власної вигоди. Ідея "економічної людини" тривалий час домінувала в економічній психології, приймаючи все нові форми.

Як самостійна галузь психологічного знання економічна психологія почала формуватися на початку XX ст. Розвиток виробничої галузі економічної психології пов'язують з ім'ям Г.Мюнстерберга. Маркетингова галузь була закладена Г. Тардом. Вона охоплює психологічні проблеми обміну, розподілу й споживання. Одним із найбільш яскравих представників маркетингової галузі економічної психології став американський психолог Дж. Катона.

Серед російських вчених, що зробили значний внесок у розвиток економічної психології слід назвати О.С.Дейнеку, А.Л.Журавльова, В.П.Познякова, В.А.Хащенко, Е.Б.Філінкова тощо.

Економічна психологія в Україні починає розвиватися з початку 90-х років завдяки, насамперед, розробкам наукових співробітників Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України.

Отже, за словами Калениченко Р.А., Доценко К.М., Харіної О.Є., [1] економічна психологія розкриває процес пізнання економічної реальності, аналізує впливи зовнішніх економічних феноменів на поведінку людини, її самопочуття, займається дослідженням ролі людського чинника у розв'язанні виробничих проблем. У центрі уваги економічної психології знаходиться комплекс взаємопов'язаних аспектів реальності:

– спонукання або мотиви діяльності економічної людини;

– економічна свідомість особистості, що формується на основі життєвих переживань, набутого досвіду, подолання труднощів;

– неусвідомлене у психіці індивіда та мас (ілюзії, ажіотаж, страх, психози), що виникає із зафіксованих у пам'яті подій, взаємозв'язків, емоцій;

– економічна поведінка, активні вольові дії, які цілеспрямовано змінюють навколишнє середовище.

Серед актуальних проблем, які вимагають подальшого вирішення економічною психологією — питання впливу економічної свідомості населення на реформування економіки; вивчення ставлення людини до різних форм власності і підприємництва; розкриття механізмів економічної активності індивіда і населення загалом,

психологічні аспекти розподілу і споживання; проблеми потреб людини, закономірності їх зародження і розвитку, їх кількісного та якісного виміру; аналіз психологічних наслідків незайнятості населення і безробіття; вивчення цінностей, стереотипів, інтересів людей, пов'язаних з виконанням ними різних видів економічної діяльності; розроблення на основі психологічних досліджень концепцій і практичних рекомендацій, здатних дієво вплинути на підвищення ефективності економіки.

4.4. Поняття «економічна поведінка», її види та фактори формування

Поведінка – це форма діяльності людини, її зовнішня сторона. Економічною поведінкою називають поведінку, зумовлену економічними стимулами, діяльність господарюючого суб'єкта.

Економічна поведінка – це система цілеспрямованих, професійних дій людини зі застосуванням різних економічних ресурсів, що скерована на отримання певної користі (вигоди, винагороди, прибутку).

Економічна поведінка є цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з реалізацією цілей: виконанням конкретних трудових функцій чи повноважень; досягненням певного рівня добробуту і якості життя; досягненням вищого рівня кваліфікації, адміністративного статусу.

Існує багато різновидів соціально-економічної поведінки:

Демографічна – пов'язана зі збереженням і відтворенням життя.

Міграційно-трудова – проявляється у переміщеннях працівників між галузями, підприємствами, регіонами, населеними пунктами.

Сімейно-виробнича – праця в особистому підсобному господарстві; добровільне, самостійне виробництво продуктів харчування, отримання прибутків за рахунок свого господарства, а також на створення необхідних умов його ведення.

Споживацька – придбання товарів та послуг з метою задоволення різноманітних бажань, потреб, завдань, цілей.

Професійно-освітня – проявляється у виборі професії, форм спеціального навчання, певних способів підвищення кваліфікації.

Адаптаційно-трудова – реалізується в процесі пристосування працівника до нових професійних статусів, вимог технологічного середовища, ролей, соціально-психологічної комунікації (входження працівника у виробничий процес, професійне середовище, колектив).

Професійно-трудова – проявляється у ставленні до праці, характеризується мірою дисциплінованості, якістю праці, відповідальністю, творчою ініціативою.

Церемоніально-статусна – пов'язана з реалізацією службового, професійного й посадового етикету, виконанням формалізованих процедур організаційної, адміністративної та ділової взаємодії. Забезпечує збереження, відтворення і передачу значущих цінностей, професійних традицій, звичаїв і зразків поведінки; підтримують стійкість та інтеграцію працівників з організацією в цілому.

Статусна – скерована на досягнення престижного статусу, соціально-професійних досягнень. Вона реалізується в межах офіційних чи неофіційних каналів соціальної мобільності.

Організаційна (адміністративна, управлінська) – позитивне мотивування (схвалення, винагорода) працівників у трудовій діяльності для досягнення цілей організації. Така поведінка залежить від статусу, авторитету, рангу, влади, ресурсів керівників, ступеня їх ідентифікації з цілями організації.

Інноваційна – розробка нестандартних рішень, нововведень, їх патентування, відстоювання їх доцільності, упровадження інновацій у процес виробництва. Інноваційна поведінка змінює якість та масштаб системи соціальних відносин на різних рівнях організації.

Характерологічна – пов'язана з виявом індивідуальності людини (це, зокрема, творчі професії – співаки, актори, художники, спортсмени);

Девіантна (деструктивна, кримінальна) – здійснюється з порушенням норм моралі, законодавства.

У реальному житті немає жорстких меж між видами соціально-економічної поведінки, існують їх поєднання.

Економічна поведінка в більшості випадків регламентується соціально-трудовими та юридичними нормами і правилами.

Фактори формування та регулювання економічної поведінки.

Розрізняють соціально-психологічні, індивідуально-психологічні та ситуаційні фактори, що формують та регулюють економічну поведінку (схема 1).

Розглянемо докладніше вплив означених факторів на економічну поведінку людини.

Суспільна свідомість як фактор формування економічної поведінки

Економічна поведінка визначається, насамперед, економічною свідомістю суспільства, що формується під впливом традицій, ритуалів, релігії, соціокультурних та етнічних особливостей.

1. Традиції, ритуали – це види існування соціальних норм, засоби соціальної регуляції поведінки, у тому числі й економічної. Традиція – специфічний вид наступності, передавання соціального досвіду у вигляді жорстко регламентованих стандартів діяльності. Ритуал – стереотипна форма масової поведінки, що виражається в повторенні стандартизованих дій.

Функції традицій і ритуалів:

- трансляція культури;
- зміцнення групової солідарності;
- соціальний контроль.

В аналізі економічної поведінки можна виокремити норми і ритуали, пов'язані зі споживанням. Норми споживання – це неформальні правила, що обумовлюють

поведінку в процесі використання товарів і послуг. Наприклад, у день святого Валентина в багатьох країнах прийнято обмінюватися подарунками.

Схема 1. Фактори формування і регулювання економічної поведінки

Споживання часто ритуалізуєтся. Ритуали споживання визначаються як тип експресивних, символічних дій з певною періодичністю і послідовністю. Ритуальна поведінка чітко регламентована і здійснюється з дотриманням формальностей та з усією серйозністю. І дуже часто компанії прагнуть міцно закріпити місце своєї продукції в ритуалах споживання.

2.Соціокультурні фактори. Реальні питання, пов'язані з економічною поведінкою, виникли в період трансформації економіки в ринкову на пострадянському просторі. І. Андреєва звертає увагу на зовсім іншу ієрархію пріоритетів у нас, ніж на Заході, де культура власника розвинена. Трансформація економіки вимагає зміни поведінки і самого типу культури.

Соціокультурне середовище – це конкретно-історичний суспільний організм, що характеризується певним типом культури, яка відрізняється від інших сформованою системою цінностей. Спроби описати і передбачити економічну поведінку населення нашої країни ґрунтуються на виявленні соціокультурних типів, що визначаються певними системами цінностей (речей, ідей, політичних чи економічних програм, що можуть стати об'єктами віри або володіють потужною

емоційною привабливістю). Зміни в системах цінностей визначають основу економічних трансформацій.

В основі поведінки лежить система цінностей і менталітет. Поведінка змінюється в процесі економічної соціалізації – залучення людей до соціокультурного середовища через засвоєння економічних ролей і, відповідно, набуття певних особистісних якостей.

Особливості нашого соціокультурного середовища виявляються в системі цінностей, де гроші (багатство) разом з індивідуальністю, активністю та наполегливістю вважаються непершорядними. Змагання і конкуренція також зараховуються до незначних.

Ментальність (прояв переважного способу діяльності, поведінки і способів вирішення проблем у певній культурі) виявляється на всіх рівнях життя і стосується поведінки як окремого індивіда, так і народу. Риси слов'янської ментальності: прагнення до рівності (однаковості), нехтування систематичними вимірами результатів діяльності, зневага до матеріальної й ідеалізація духовної сфери життя.

Специфіка соціокультурного середовища сформувала особливості економічної поведінки на більшій частині пострадянського простору:

- Структура сучасного суспільства відрізняється від західної.

За даними Інституту демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України станом на 2013 рік 10-12% населення країни перебуває за межею бідності; ще 12-15% - це люди, які знаходяться недалеко від межі бідності, не дотягують до середніх громадських стандартів; 40-50% населення мають невизначений соціальний статус, і тільки близько 20% складає група, яка могла б стати основою для формування середнього класу.

У 2013 році Україна посіла 48 місце в рейтингу 52 найбагатших країн світу за рівнем доходів населення Global Wealth Report, підготовленому страховою компанією Allianz, піднявшись з 2012 року на одну позицію. При цьому, Україна посіла 27 місце у світі за кількістю мільярдерів. До світового клубу мільярдерів входять 18 українців, розмір активів яких становить 49 мільярдів доларів.

- Життя за межею бідності породжує певну культуру – субкультуру бідності. Вона є не тільки наслідком бідності, але й причиною, оскільки відіграє свою роль у конструюванні соціальної реальності. „Пасивні бідні" не прагнуть змінити свого становища і виправдовують його певними цінностями. Субкультура має здатність самовідтворюватися. Субкультура бідності носить у нас масовий характер і обумовлює види девіантної поведінки.
- Зміна структури власності в пострадянському просторі показала, що серед нових власників переважають не підприємці, а колишні директори підприємств. Така ситуація свідчить не про зростання підприємництва, а про підвищення впливу чиновників на підприємницьку діяльність.

- Актуальним є питання про поєднання права людини дбати і про власні інтереси, і про благополуччя конкретних організацій та суспільства **в цілому.** У багатьох дослідженнях наводяться приклади як керівники різних рівнів дбали про особистий інтерес не тільки на шкоду керованих ними організацій, але, навіть, і за рахунок їх загибелі.

Якщо розглядати особливості нашого співвітчизника з позиції теорії „економічної людини", то у вітчизняній економіці він набуває особливих рис:

а) економічна поведінка, побудована на опрацюванні доступної адекватної інформації, може здійснюватися тільки обмеженою кількістю людей. На початку реформ чи не єдиним власником інформації була адміністрація підприємств;

б) представники „пересічного" населення здебільшого не розуміються на елементарних економічних питаннях (таких, наприклад, як пільги з оподатковування);

в) слабка економічна активність;

г) неконтрольована масова дезінформація під виглядом реклами;

д) залежність і детермінованість економічного рішення впевненістю, що грошима треба ділитися з тим, від кого залежить їх отримання. Такими особливостями і ментальністю можна пояснити неймовірну корумпованість вітчизняних чиновників;

е) за кризової економічній ситуації ухвалюються рішення, далекі від принципу максималізації прибутку. Наприклад, навіть, незважаючи на мізерію особистої вигоди і збитковість дачного підсобного господарства, його підтримує значна частина населення великих і малих міст. Мотиви: сімейна традиція, бажання бути на природі. Але одна з найголовніших мотивацій – захист на випадок катаклізмів (падіння курсу гривні, припинення виплат тощо).

Релігія.

Релігійна етика протягом тривалого часу визначала поведінку людей, оскільки була основним ціннісним елементом культури. У нас регулятор економічної поведінки грунтується на етиці православ'я. У західних країнах основи господарської моральності сформував переважно протестантизм.

На думку більшості дослідників, етика православ'я не має економічної концепції, бо основна його мета (піклування про порятунок душі) безпосередньо не стосується економіки. Особливість православного напрямку в християнстві: воно пронесло крізь віки в первісному вигляді основні постулати християнства, практично не адаптувавши їх до конкретних історичних потреб.

Протестантизм же значну увагу зосередив на соціальній, світській діяльності. Вважалося: чим більший у людини статок, тим впевненішою вона може бути у своїй обраності Богом. Що й стало важливим двигуном підприємництва.

Протестантське вчення незмінно, від минулих століть і до нашого часу, вважає підприємництво почесною справою, а приватну власність – встановленим Богом інститутом.

Часто в західних церковних документах можна прочитати: „Приватна власність гарантує незалежність особистості і родини, забезпечує право вибору і волю діяльності, сприяє примноженню багатства суспільства та його розвиткові; брак власності породжує лінощі і бездіяльність". Нічого подібного в православ'ї не знаходимо.

Отже, розходження в економічній поведінці західної людини і наших співвітчизників доводять необхідність врахування традицій, культури, менталітету при оцінці та прогнозуванні поведінки громадян і ставить під сумнів можливість перенесення економіко-психологічних факторів одного соціокультурного середовища в інше.

Групова свідомість як фактор формування економічної поведінки

Групова економічна свідомість розглядається як узагальнена свідомість конкретних груп людей, об'єднаних за соціальними, духовними, віковими та іншими ознаками. Вона визначається як сукупність думок, уявлень, що обґрунтовують основний зміст і напрямок економічної активності конкретної групи.

Поведінка детермінується такими факторами групової свідомості, як соціальні, групові, вікові, рольові очікування, що відповідають нормам і еталонам поведінки, притаманним групі.

1. ***Соціальні очікування*** виявляються в тім, що окремі люди очікують від особистості певних дій, поведінки, що відповідає суспільним уявленням про належне, бажане.
2. ***Вікові очікування*** – уявлення людини про схвалювані чи несхвалювані суспільством або групою форми її поведінки на різних вікових етапах, що визначає зміну структури діяльності і поведінки.

Ситуаційні фактори формування економічної поведінки

Ситуаційні фактори змушують людину змінювати економічну поведінку під впливом сильнодіючих соціальних подразників. Наприклад, зробити стихійну, незаплановану покупку під впливом емоцій.

До таких факторів можна віднести ***наслідування, моду, рекламу.***

1. ***Наслідування*** є одним з ефектів економічної, зокрема, споживчої поведінки. Товар купується не тому, що він необхідний, а через бажання не відстати від інших, бути „як усі". Спрацьовує орієнтація на певну соціальну норму.
2. ***Мода*** – соціальне явище, обумовлене закріпленням у суспільній свідомості певних норм, що отримують загальне схвалення на певний період. Вважається, що соціальна мода завжди грунтується на певній системі цінностей. У первинному значенні латинське слово „modus" - це міра, правило. Воно закладало санкціонований

вплив на поведінку, смаки, систему цінностей різних соціальних груп. У наш час під модою найчастіше розуміють манеру вдягатися, спілкуватися - певний стиль. Мода призводить до швидкого старіння будь-якого продукту (матеріального чи інтелектуального), що впливає не тільки на ставлення до речей, але й переходить у сферу людських взаємин. Саме висока динаміка моди дозволила зарахувати її до ситуаційних факторів.

Реклама.

З точки зору психології ***рекламна діяльність*** – це, насамперед, спілкування і взаємодія (як безпосередня, так і опосередкована), один з видів активності людей і одночасно потужний психологічний регулятор соціальних відносин. А. Лебедєв-Любимов відзначає, що реклама формує поведінку через вплив на специфічні соціальні мотиви: „честолюбність", „престиж", „досягнення успіху", „гордість", „суперництво", „демонстративність", „наслідування авторитетів".

Реклама може обумовлювати зміни в поведінці:

- вона нав'язує потреби, формує нові потреби та форми їх задоволення;
- прискорює споживання;
- випереджальне споживання або кредити підсилюють психологічну напругу, тривогу;
- зростаючий потік реклами обтяжує вибір альтернативи;
- реклама стає безплатним товаром. Його споживання викликає неусвідомлене почуття провини, що впливає на поведінку споживача.

Індивідуально-психологічні фактори формування економічної поведінки

Особливості економічної поведінки можна пояснити, виходячи з оцінки й аналізу емоційного, когнітивного, мотиваційного та вольового компонентів поведінки. **Розглянемо їх детальніше.**

4.5 Емоційні, когнітивні, мотиваційні та вольові компоненти економічної поведінки.

До афективних чинників економічної поведінки відносяться емоції, почуття, переживання. Емоції забарвлюють і закріплюють індивідуальний досвід людини в економічній діяльності. Завдяки емоційній пам'яті вдалі форми поведінки запам’ятовуються, а невдалі відкидаються.

Позитивні емоції, гарний настрій стимулюють велику споживчу активність, тому використовуються різні чинники (зорові, слухові, нюхові тощо.), що підіймають настрій в магазинах, супермаркетах, в місцях розваг. Позитивні емоції посилюють оптимістичні очікування, збільшують незаплановані витрати і знижують прагнення споживача заощадити. Дія негативних емоцій протилежна.

Завдяки емоціям активізуються резервні можливості людського організму в ситуаціях невизначеності. Згідно закону Йеркса-Додсона, існує оптимальний рівень збудження, емоційно-мотиваційного супроводу трудової діяльності. При занадто високому рівні збудження когнітивні компоненти діяльності нівелюються, людина надмірно переживає за досягнення результату, а не моделює шляхи його досягнення.

Закон Йеркса-Додсона проявляється і в споживчій поведінці. Чим важливіша покупка, привабливіший продукт (підвищений рівень збудження), тим більша вірогідність в ситуації інформаційного перевантаження (складність вибору) допустити помилку. Інформаційне перевантаження може бути спровоковане різноманітністю товарів і послуг, необхідністю врахування багатьох чинників (ціна, надійність, престиж, новизна).

Розглянемо емоції, які більшою мірою впливають на економічну поведінку.

Накопичувальні емоції (акизитивні емоції від франц. acquisition - придбання) – це емоції, що виникають у процесі придбання, колекціонування, накопичення. Вони дають людині відчуття матеріальної свободи і безпеки. Коли ж такі емоції переходять межі, людина перетворюється на скнару. Характерним проявом тут є надмірне прагнення робити запаси, які потім псуються, викидаються.

Праксичні емоції виникають, коли є бажання добитися успіху в роботі, коли людина захоплена справою, переживає одночасно втому з почуттям задоволення і насолоджується результатом.

Гностичні емоції (з грец. gnosis - знання) пов'язані з бажанням проникнути в суть явища, отримувати позитивні емоції від відкриття досі невідомих явищ, прагнення здолати протиріччя, все для себе з’ясувати.

Глоричні емоції (від латів. gloria - слава) пов'язані з бажанням самоствердження, визнання, пошани, слави. Вони підштовхують людину до самовдосконалення, саморозвитку. З ними нерозривно пов'язане почуття приниженого самолюбства, бажання отримати реванш. Крайній вияв – невгамовна жадоба слави, нагород, почестей, шляхом порушення всіх правил та заборон.

Змагальні емоції (пугничні емоції - від латів. pugna - боротьба) – супроводжують потребу боротися, здолати небезпеку, випробувати азарт, ризик. Їх супроводжує почуття емоційної та вольової напруги, граничної мобілізації фізичних і розумових сил.

Альтруїстичні емоції - супроводжують бажання безкорисливо допомагати, дарувати радість, піклування, співпереживати, проявляти ніжність, відданість.

Естетичні емоції проявляються в потребі насолоджуватися красою, гармонією. Вони забезпечують радість життя, повноцінність буття, але усвідомлюються як цінність далеко не усіма.

Гедоністичні емоції виражають потребу в тілесному і душевному комфорті. Їх приносить насолода від смачної їжі, сонця, тепла, приємної обстановки. Бажання відчувати гедоністичні емоції залежить від бажань працювати і купувати. Організм,

який добре відпочиває, відплачує здоров'ям і кращою роботою. Але якщо гедонізм стає сенсом життя, швидко настає нудьга, пересичення і втома.

Комунікативні емоції – бажання спілкуватися, ділитися своїми думками і переживаннями, знаходити розуміння. Ці емоції часто займають визначне місце у жінок.

Романтичні емоції – це очікування незвичайного, дива, прагнення до незвіданого і таємничого. Вони стимулюють створення нового, відкриття невідомого.

Когнітивні компоненти економічної поведінки

Найбільша увага в полеміці економістів і психологів про раціональність економічної діяльності і поведінки була сконцентрована на проблемі ухвалення економічного рішення. Вкладення грошей в бізнес, вибір професії або учбового закладу, зміна міста або країни проживання пов'язані з ухваленням рішення за відсутності певної інформації про результат. Невизначеність залишається постійною, іноді домінуючою особливістю умов існування людини.

Економічний погляд на ухвалення рішення зводиться до двох питань: "Яка цінність цього"? і "Що я повинен за це віддати"? Звідси вибір між тим або цим, «зараз» або «згодом». Але в поведінці людини усе не так однозначно. Звернемося, наприклад, до «аксіоми жадібності», представленої в теорії попиту:

Якщо в кошику «А» є такі ж товари, що і в кошику «Б», але в кошику «А» є на один товар більше, то «А» завжди буде більш привабливим за «Б».

Кожен з нас може навести приклади нераціонального з економічної точки зору вибору, що спростовують «аксіому жадібності»: в діях людини домінує соціальна бажаність, прагнення виглядати кращим в очах інших, відмовитися від зайвого, через вихованість, галантність, скромність, сором.

У економіці часто констатується той факт, що в багатьох економічних ситуаціях люди, котрі більш раціонально мислять, мають перевагу над неспостережливими людьми, або схильними приймати рішення під впливом імпульсу.

Економічна поведінка людей та бізнес-організацій не завжди є раціональною, не завжди скерована на максимальний прибуток, бо часто пов'язана з:

- інертністю економічної діяльності (керівники не реагують на зміни в економічному житті, не намагаються оптимізувати свої дії та рішення до тих пір, поки потреба в цьому не стає занадто очевидною);
- відмінністю мотивів працівників і цілей самої фірми (тому фірми не збільшують прибуток і не зменшують витрати);
- недостатністю інформації, щоб прийняти найкраще рішення (в таких умовах обирається один із задовільних варіантів, а найкраще рішення може випасти з поля уваги);

- прагненням уникнути підвищеного ризику (менеджери не зацікавлені в максимальних прибутках фірми, оскільки це пов'язано з підвищеною персональною відповідальністю у випадку невдачі, тому для збереження свого положення менеджери вибирають варіанти розвитку, орієнтовані на короткострокові та стабільні прибутки);
- прагненням зекономити сили (найефективніші рішення дорого коштують, бо вимагають багато затрат, зокрема інтелектуальних);
- прагненням розділити відповідальність – критерієм економічного рішення стає не раціональність, а оптимальність – керівники зменшують прибутки, наймаючи консультантів, експертів.

Отже, як бачимо, економічна поведінка набагато складніша, ніж подавалась у багатьох економічних теоріях. Вона визначається багатьма чинниками, її не вдається чітко описати і однозначно передбачити.

Якщо раніше нераціональна поведінка розглядалася економікою як виняток, аномалія, то тепер психологи і економісти доходять згоди, що раціональна поведінка, раціональний вибір – це тільки один з варіантів поведінки.

Мотиваційні компоненти економічної поведінки

Економічні мотиви є особливою категорією мотивів. Прагнення накопичення статків, конкуренції, егоїзму і альтруїзму, гонитви за прибутками, схильності до ризику і угод, мають економічну спрямованість. Дослідження відносно автономних і цілісних економічних мотивів допомагає пояснити економічну поведінку.

Мотиви отримання винагороди

На думку А. Маршалла найстійкішим мотивом трудовій діяльності людини (поряд з прагненням до різноманітності, привернути до себе увагу, жадання визнання) є бажання отримати матеріальну винагороду за роботу. Отримана зарплата може витрачатися людиною на найрізноманітніші цілі (вимушені, піднесені, егоїстичні). Однак, трудова діяльність невіддільна від отримання грошових доходів.

Людина намагається знайти баланс між сумою грошей (зарплатою) і труднощами, які доведеться долати під час виконання роботи, її тривалістю, мірою ризику, пишуть у своєму посібнику Калениченко Р.А., Доценко К.М., Харіна О.Є. [1]

Не відкидаючи різноманітності трудових мотивів (почуття задоволення від добре виконаної роботи; готовність жертвувати собою заради сім'ї, близьких; бажання вести доброчесний спосіб життя; бажання слави), найважливішу роль відіграє мотив матеріальної винагороди за працю.

Гроші є універсальною формою компенсації за виконану роботу, оскільки ними особа може задовольнити чи уможливити реалізацію будь-якого з мотивів з класифікації потреб А. Маслоу.

Мотиви накопичення та інвестування

Автор основного психологічного закону Дж.Кейнс, зіставляючи мотиви споживання і мотиви збереження, зазначав, що, звичайно, мотиви задоволення невідкладних потреб людини (і її сім'ї) сильніші за мотиви накопичення. Ним виділяються такі пояснення накопичення грошей («утримання від витрат»): намір

купити товари тривалого користування (будівництво чи купівля житла, автомобіля); прагнення до кращого (підсвідоме бажання з віком поступово підвищувати свій життєвий рівень, збільшувати свої витрати); прагнення до незалежності (фінансова незалежність надає людині більше особової свободи); передбачливість (проведенням дозвілля, прагнення дати дітям освіту, залишити спадок, утримувати непрацюючих членів родини, забезпечити старість); обережність (створення резерву для гірших часів, оплати лікування, передбачення можливого зменшення прибутків); заповзятливість (накопичення ресурсів – грошей, нерухомості, коштовностей – для майбутніх фінансових операцій, інвестування, уникаючи позик та боргів); скупість (стійке небажання ділитися, витрачати).

Мотиви інвестування, на думку Кейнса, є складними і суперечливими. Для власників в основі ієрархії мотивів може бути відношення до бізнесу як до життєвого покликання, творчої самореалізації. Однак, коли йде мова про інвесторів, то мотивації є іншими – отримання доходу, азарт, ігровий мотив, ризик.

У випадку приватного інвестування населення, на перший план виступає чинник довіри (до банківської установи, до держави). В період економічних потрясінь довіра під час інвестування займає більше значення, ніж економічні чинники (бажання отримати прибуток).

Мотивування до інвестування приватними особами в будь-якій країні залишатиметься актуальною, оскільки заощадження населення є одним з важливих чинників економічного зростання. Якщо населення не довіряє державі, банкам, то доводиться використовувати неінвестиційні стимули для ощадної поведінки (наприклад, збільшувати процент на банківські вклади, запускати інфляційні процеси).

Проте, схильність до збереження не веде до автоматичного зростання організованих заощаджень, які являються інвестиційним ресурсом. Поки довіра населення до влади і фінансових інститутів не буде відновлена, населення вважатиме за краще тримати значну частину заощаджень в готівковій формі, або зберігатимуть заощадження в банках з іноземним капіталом.

Мотиви кооперації

Хоч варіант кооперації приносить не максимальний прибуток, але якщо кожен із учасників діятиме як «економічна людина» (для максимальної особистої вигоди), то постраждають обоє. На основі цієї дилеми аналізуються економічні рішення конкурентів, партнерів. Наприклад, вихід на ринок з новим продуктом припускає врахування можливих дій конкурентів. Конкуренти розуміють, що прибуток буде більшим, якщо вони утримаються від випуску аналогічного продукту, оскільки переповнений ринок приведе до взаємних втрат. З точки зору економічної психології, альтруїзм виражається в розподілі прибутків, наданні допомоги, пошуках компромісу в переговорах.

Чиста альтруїстична поведінка можлива, однак вона функціонально залежить від величини доходу суб'єкта: у кого є матеріальна можливість бути щедрішим, від того можна чекати добродійності, індивідуальних якостей особи.

Вольові компоненти економічної поведінки

До вольових компонентів економічної свідомості і поведінки відносяться економічні норми, економічний інтерес, економічний вчинок, діяльність.

Економічні норми – стандарти поведінки, що регламентують стосунки, «правила гри», які можуть стимулювати і гальмувати активну економічну поведінку, заповзятість. Як правило, економічні норми закріплюються юридично, отримують статус правових, і їх дотримання регулюється відповідними засобами контролю (санкціями).

Якщо розглядати власність як певну форму влади економічних благ над людиною, то економічний інтерес – це форма дії влади власності на волю суб'єкта господарювання і джерело господарської активності. Ще А. Сміт підкреслював різницю трудової активності людини на своєму і на нічиєму полі.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте смисл закону Йеркса-Додсона, що описує емоційні компоненти споживчої поведінки людини.
2. Яким чином проявляються накопичувальні емоції, гностичні емоції, глоричні емоції, естетичні емоції, гедоністичні емоції, комунікативні емоції, романтичні емоції в економічній поведінці людини?
3. В чому проявляються раціональні (когнітивні) компоненти економічної поведінки людини?
4. Чим може бути спричинене зменшення раціональності в діях як окремої людини, так і члена бізнес-організації?

Тема 5.
Психологічні особливості ставлення до грошей. Психологія споживача

5.1 Предмет психології грошей, психологічні установки та особливості сприймання грошей.
5.2 Чинники, які впливають на ставлення до грошей, грошові типи особистості.
5.3 Особливості ставлення до сплати податків.
5.4 Поведінка споживача як об'єкт дослідження, чинники споживчого вибору.
5.5 Типові ефекти споживчої поведінки.
5.6 Моделі споживчої поведінки і класифікація споживачів.

5.1. Предмет психології грошей, психологічні установки та особливості сприймання грошей

Гроші займають особливе місце серед речей-символів, що оточують людину. В обігу гроші виступають не тільки як символічне вираження власності, але й як символічний посередник людських стосунків.

Гроші є узагальненим формалізованим боком речового світу. Окрім виключно економічних функцій (міра вартості, засіб обертання, платежі, накопичення), гроші є фактором формування психіки людей, створюючи і задовольняючи потреби у виживанні, існуванні, самозадоволенні, досягненні певного становища в суспільстві.

У сучасному світі гроші стали не лише економічним, але і політичним, і психологічним феноменом. Саме в психології людей лежать причини таких макроекономічних явищ як „грошові розлади", „фінансові збочення", „інфляційні психози", „фінансові паніки", а також такі типи поведінки, які з економічної точки зору розглядаються як ірраціональні - добродійна безоплатна праця, благочинність, гра в лотереї, азартні ігри, невиправдані покупки, кредити, борги тощо.

Гроші часто є метою економічної поведінки, через гроші людина задовольняє різноманітні свої потреби, навіть ті, які на перший погляд за допомогою грошей задовольнити не можна (потреби в свободі, любові, повазі тощо).

Влада грошей пов'язана перш за все з їх універсалізмом. За словами К. Маркса, „все те, чого не можеш ти, можуть твої гроші". Зиммель називає гроші абсолютним засобом, який „психологічно стає абсолютною метою для більшості людей". С.Московічі каже про соціальну машину, що створила нового бога, про гроші як єдиний сучасний культ.

Без розуміння ставлення людини до грошей важко зрозуміти механізми економічної поведінки.

Установки щодо отримання, використання грошей, культурні, релігійні, професійні аспекти ставлення до грошей, повсякденні звички, пов'язані з витратами та накопиченнями, благочинністю та сплатою податків, психічні розлади, пов'язані з грошима, деякі проблеми економічної соціалізації – все це вивчає ***психологія грошей.***

Це розділ економічної психології, в якому вивчаються зміни психіки людей, і як наслідок, їх поведінки під впливом грошей.

Тема психології грошей не є новою в науці. Думки щодо психології грошей можна знайти майже в усіх класичних школах психології. Наприклад, представники біхевіористських теорій особистості пояснюють закономірності ринкової поведінки людей законом ефекту Л. Торндайка, згідно з яким зв'язок між стимулом і реакцією підсилюватиметься, якщо роль підсилювача відіграватимуть гроші. Значущість у житті людини її ставлення до грошей підкреслював В. М. Бехтерєв в "Колективній рефлексології".

Не дивлячись на все більшу актуальність і прикладну важливість, психологічні аспекти грошей дотепер є маловивченими.

На відміну від економістів, швидше зацікавлених в узагальненні даних про гроші на макрорівні (країни, регіони), психологи більшою мірою цікавляться індивідуальними і груповими відмінностями у ставленні до грошей.

Необхідно зазначити, що сприйняття грошей суб'єктивне, і воно впливає на їх використання.

Неоднаково витрачаються крупні і дрібні купюри: крупні швидше асоціюються з накопиченням, а дрібні – із споживанням. Наприклад, щоб не розмінювати крупну купюру, людина може поступити нераціонально: не купити потрібну або дешевшу річ, а на дрібні гроші може купити більше, ніж планувалося.

Невідповідність суб'єктивної оцінки грошей їх номіналу виявляється і в різному ставленні до нових і старих грошей в період грошового реформування. Людина може зробити нераціональну покупку, щоб позбавитися старих грошей, не дивлячись на однаковий правовий статус і номінальну цінність монет і купюр старого і нового зразка в даний період історичного часу.

Психологічне "забарвлення" грошей пов'язано з джерелом походження конкретної суми. Дбайливому і економному ставленню до заробітної платні часто протистоїть марнотратне ставлення до несподіваного доходу, наприклад, премії, і особливо до яких-небудь незаслужених грошей. При дослідженні вікової клептоманії виявилося, що вкрадені гроші частіше витрачаються на непристойні справи, ніж отримані від батьків гроші. Щось подібне в своїй економічній поведінці можуть демонструвати фірми, організації і навіть уряд.

Ставлення до грошей залежить і від конкретних цілей їх використання. На цьому ефекті засновано так зване "відмивання" грошей, створення різного роду добродійних фондів і спонсорських програм і відрахування від прибутку сумнівного походження.

Різні психологічні відтінки використання мають і різні грошові форми (готівка, векселі, облігації тощо), а також способи готівкового і безготівкового розрахунку (чеки, електронні картки).

Отже, всезагальна еквівалентність грошей – це ілюзія: на „криваві гроші" купують зовсім не те, що на чесно зароблені, а гроші, отримані у подарунок - це не те ж саме, що виграш у лотерею.

Використання грошей регламентується психосоціальними нормами і соціальними цінностями. Наприклад, по відношенню до подарунка, вираженого в грошовій формі, виявляються інші очікування, оскільки гроші девальвують цінність акту дарування. Якщо дарують гроші, то більше ціни планованого подарунка. Психосоціальні норми використання грошей змінюються з часом. Так, неприйнятні раніше шлюбні контракти, страхування життя, здача крові за гроші тощо в даний час не засуджуються, а, наприклад, позика грошей знайомим під відсотки вважається неприйнятною.

Багато моделей фінансової поведінки нав'язуються культурними стереотипами і цінностями. Вони диктують, кого вважати багатим, а кого бідним; як заробляти гроші і на що витрачати вільні засоби; хто є фінансовим героєм і антигероєм. Засоби масової інформації укріплюють прийняті в суспільстві грошові цінності і звички за допомогою реклами, розважальних програм і добродійних марафонів.

5.2. Чинники, що впливають на ставлення до грошей. Грошові типи особистості

Серед чинників ставлення до грошей та "грошової" поведінки, найбільш вивченими є стать, вік, соціальне оточення, економічне становище, індивідуальні особливості тощо. Розглянемо вплив деяких з них на "грошову" поведінку.

У чоловіків було виявлено тенденцію надавати грошам підвищеної цінності. Вони виявилися компетентнішими в обігу з грошима і більш схильні до ризику з метою їх придбання. Жінки ж виражають сильнішу фрустрацію (стан переживання перешкоди на шляху досягнення мети) з приводу відсутності грошей і більше заздрять тим, хто їх має.

Хлопці проявляють більшу в порівнянні з дівчатами здатність накопичувати, щоб купити з часом якусь важливу річ. Чоловіки більш довірливі і впевнені в собі у фінансових питаннях, ніж жінки, більше задоволені своєю фінансовою ситуацією і оптимістично дивляться на свій майбутній матеріальний стан. Чоловіки рідше, ніж жінки, переживають з приводу грошей почуття безпорадності, депресії, гніву, заздрості, паніки і сорому, і частіше – захоплення, щастя і любові.

З віком пов'язана здатність планувати бюджет і співставлення мотивів споживання і накопичення (збільшується накопичення на випадок хвороб та інших неприємностей). Результати досліджень показали, що жінки більшою мірою, ніж чоловіки, а молодь, більш, ніж зрілі і немолоді, використовують витрати, покупки як чинник самозаспокоєння, психотерапії. Літні та багаті люди більше стурбовані своїм майбутнім, ніж молодь і бідняки.

Мало вивчений вплив на грошові установки особистісних особливостей. Виявилось, що стійкі екстраверти (особи, спрямовані більше на навколишній світ) ставляться до грошей більш відкрито, комфортно, безтурботно, ніж стійкі інтроверти (фіксовані на явищах власного внутрішнього світу).

Дослідження залежності між самооцінкою і ставленням до грошей показало, що люди, схильні до імпульсивних витрат, марнотратства, а також обмежувальної поведінки, мають нижчу самооцінку та впевненість в собі, ніж раціональні споживачі. Для таких людей гроші володіють символічною здатністю підвищувати їх

самооцінку. Вони, більше схильні бачити в грошах спосіб вирішення проблем і частіше розглядають гроші як підставу для порівняння. Гроші використовуються такими людьми для демонстрації статусу, влади, а витрати для них звично пов'язані з внутрішнім конфліктом.

В результаті досліджень виявилось, що діти з високою самооцінкою надають меншого значення фактору престижу грошей, а з низькою - ховаються за гроші, прагнуть з їх допомогою зміцнити своє становище хоча б у власних очах. Соціальна сміливість виявляється в більшій схильності до ризику, високий самоконтроль виявляється у більш сильному фінансовому самоконтролі. Тривожність знаходить відображення і в занепокоєнні з приводу витрат, економії і великому фантазуванні на тему грошей.

Люди, які мають нижчий рівень грошових домагань, демонструють більшу задоволеність життям і менший рівень стресу. Дохід впливає на сприйняття людини людиною. Багатих людей сприймають як більш здорових, щасливих і добре пристосованих, бідних – як непристосованих і нещасних. Отже, матеріальний стан, економічний статус впливає на образ людини в очах інших.

Ставлення до грошей в різних соціальних групах. У дослідженні Дейнеки О.С., що проводилося з 1993 р. і мало на меті вивчення грошових установок у представників різних соціальних груп (щоб порівняти вплив культуральних відмінностей на грошові установки і чинника приналежності до певного соціального прошарку, досліджували викладачів державних університетів в Росії і Канаді), виявилось, що представники бюджетної інтелігенції обох країн практично однаково ставляться до грошей, тобто, чинник класової приналежності перекриває чинник культурно-територіальних відмінностей: в обох групах гроші – це периферичний чинник життя, її інструментальна сторона, засіб, а не мета.

У іншому дослідженні порівняли ступінь впливу на грошові установки чинника приналежності до класу з рівнем доходу, порівнюючи ставлення до грошей представників бюджетної інтелігенції, високооплачуваних службовців приватних банків і підприємців малого бізнесу (дрібні торгівці, власники маленьких магазинів і посередницьких фірм).

Грошові установки у банківських службовців і представників бюджетної інтелігенції виявилися схожими. Для підприємців малого бізнесу гроші виявилися значно важливішою реальністю. Для підприємців це не просто чинник праці, як у банківських службовців, але і мета підприємницької активності і її стимул: більше прибуток – більше обіг капіталу. Крім того, це чинник безпеки і надійності справи. Жорсткі умови в нерозвиненому ринку, незахищеність з боку закону вимагають від дрібного підприємця автономії, самостійності і самозбереження, для забезпечення яких важливі гроші.

Підприємці більшою мірою, ніж представники інших груп, усвідомлюють гроші як чинник впливу на людей і форму влади. При цьому, вони виявляють велику залежність від грошей. Підприємці здійснюють постійний контроль за своїми грошима, завжди знають вміст свого гаманця і заощадження, віддаючи пріоритет готівці; рідше використовують гроші як терапію, рідко тринькають, кидають гроші на вітер. Гроші розглядаються підприємцями і як предмет гордості.

Новим явищем в економічній поведінці сучасної молоді є підвищення ролі грошової мотивації. Гроші стають вагомим фактором у порівнянні людей.

Володіння грішми обумовлює різну поведінку, яка пов'язана зі самоствердженням особистості. Іноді гроші є єдиним засобом зміцнити своє становище, свій статус в суспільстві, або прийняти самого себе, змінити образ "Я". Особиста власність, можливості матеріального забезпечення впливають на сприйняття однієї людини іншою. Іноді для самозадоволення індивіда важливим є сам факт володіння грішми. Коли людина потрапляє в умови тривалої відсутності грошей, нестачі їх навіть на харчі, її психіка починає деградувати. По-перше, нерідко через безробіття, збанкрутіння, стихійні лиха втрачаються трудові навички, кваліфікація, спрощується спосіб життя. Людина поступово стає маргіналом.

Гроші як атрибут ринкового господарства, беруть участь в експансії речового світу, змушуючи людей заробляти все більше, і заради своєї ніші ставати рабами грошей. Це породжує, як писав Е. Фромм, тенденцію переважання поверхневого багатоманітного гнучкого мислення, а в сфері формування особистості – пластичного гнучкого ринкового характеру. Е. Фромм першим розробив найпростішу грошову типологію особистості. З його даними добре узгоджуються відомості Х. Голберга і Р. Левіса. Широко використовується також грошова типологія людей Н. Формана (таблиця 4).

Російська дослідниця О. Дейнека доповнила їх класифікацію новими типами, що виявлені в процесі життєвих спостережень і спеціальних досліджень і на основі цього представила грошові типи особистості.

У економічній поведінці людини має бути гармонія, в певних межах, людина не повинна відмовляти собі у здійсненні власних бажань.

Дослідження підтверджують, що люди довше зберігають своє здоров'я, залишаються психічно урівноваженими і фізично міцними, якщо не відмовляють собі в задоволенні витрачати гроші. Люди, що відмовляють собі в усьому мають нижчі особистісні результати і є більш песимістичними.

Незадоволення матеріальним статусом має психологічні наслідки. Нереалізовані потреби, борги, малі заощадження, невтішні порівняння себе з іншими, втрата фінансового контролю над життям здатні викликати тривожність, депресію, гнів, безпорадність і навіть серйозні захворювання.

Таблиця 4.

Грошова типологія людей (Н. Форман)

Тип особистості	**Характеристика ставлення до грошей**
Скнара	Захоплюється самим накопиченням грошей. Має страх втратити гроші, не довіряє навколишнім. У грошах набуває почуття захищеності, безпеки.
Марнотрат	Безконтрольно витрачає гроші. У періоди депресії переживає відчуття власної незначності,

	знедоленості. У розтринькуванні грошей інтуїтивно знаходить віддушину. Гроші стають символом захисту, безпеки. Розпоряджання грішми на таких людей справляє терапевтичний вплив, робить їх здоровішими і щасливішими. Часто це люди з заниженою самооцінкою, які вірять, що гроші підвищують повагу до їх особи. Однак задоволення від володіння грошима не є постійним, а має епізодичний характер.
Грошовий мішок	Захоплений накопиченням грошей, їх розглядає, як кращий спосіб добитися високого статусу і схвалення оточення. Гроші для нього джерело сили, що забезпечує владу.
Торгаш	Переживає відчуття переваги над іншими, коли вдається купити речі за менші суми. Дратується, якщо доводиться платити вказану ціну.
Гравець	Бадьорий і оптимістичний, коли приймає виклик, отримує виграш або програш від гри. Гроші для нього символ свободи.
Колекціонер	Цінність грошей сприймає як предмет мистецтва. Добре розуміє їх вартість в цьому сенсі. За типом діяльності що найближчий до «торгаша».За професією може бути будь-ким. Нерідко колекціонування стає основним заняттям.
Абстракціоніст	Байдужий до грошей, а також їх накопичення чи покупок. Може доручати розпоряджатися заробленими грошима близьким людям, вивільняючи тим самим час для себе. Часто зустрічається серед людей творчої праці.
Конкретик	Є людиною, для якої гроші є цілком усвідомленою і визначеною цінністю. Нестачу грошей сприймає трагічно. Дотримується етики культу речей і накопичення.
Заздрісник	Заздрісний і неприязний до заможних людей. Не здатний брати на себе відповідальність за свої невдачі. У разі грошового успіху чванливий щодо тих, хто має менші статки.
Паразит	Готовий жити на подачки, не несе відповідальності ні за кого і ні за що. Представник соціальних низів.
Шахрай	Проявляє схильність отримання вигоди шляхом обману. Необов'язково є багатою людиною.

5.3. Особливості ставлення до сплати податків

Загальновідомо, що люди не люблять платити податки, оскільки віддавати доводиться своє. Держава запроваджує достатньо жорсткі системи вилучення податків, несплата яких жорстко карається.

Оподаткування викликає сильну психологічну реакцію населення.

Особливо сильна ця реакція в країнах з розвинутою ринковою економікою, оскільки основною сферою діяльності тут є приватний сектор, і переважаюча частина прибутків надходить громадянам з нього, а не із бюджету. Звідси і такі напружені відносини між державою та платниками податків.

На сьогодні, навіть в економічно розвинутих країнах спостерігається руйнування податкової моралі. Динаміка податкової поведінки показала, наприклад, що американці все більше обманюють податкові служби і все менше відчувають свою провину з цього приводу. Серед причин і усвідомлення того, що саме середній клас сплачує податків більше, ніж отримує благ від держави.

Ставлення до податків розрізняється серед різних груп населення.

У осіб найманої праці на державних підприємствах податок із зарплати знімається автоматично і невидимо для одержувача грошей. Ставлення до податків працівників бюджетної сфери та осіб, що отримують пенсію та іншу державну підтримку є здебільшого позитивним або принаймні не негативним.

У керівників середніх та великих приватних підприємств ставлення до податків здебільшого реалістичне: вони розуміють, що працюючи легально ухилитись від їх сплати немає можливості, однак їх не влаштовує надмірно високий розмір податків. Тому нерідко вони намагаються зменшити податкові відрахування шляхом приховання частини свого бізнесу в «тіні».

Сплату податків не можна вважати приємним заняттям. Зрозуміле намагання як фізичних осіб, так і підприємств в той чи інший спосіб зменшити для себе податковий тягар. Дослідники виділяють дві основні форми ухилення від сплати податків. По-перше, це зайнятість в тіньовій економіці. По-друге, це недоплати, бухгалтерські маніпуляції з приховування прибутків.

Розрізняють об’єктивні та психологічні причини ухилення від сплати податків.

Об'єктивні причини: в суспільстві відсутня правова свідомість; податкова система недосконала; дуже великі ставки, вони роблять проблематичним виживання підприємств.

Причини психологічного плану: недовіра до податкових служб; недовіра до державного розподілу зібраних коштів; державні заклади, які існують на кошти платників податків, працюють погано; складність заповнення податкових декларацій.

Обов'язок регулярно сплачувати державі частину своїх прибутків сприймається більшістю як факт відчуження власного блага, як втрата. Значна частина населення сприймає свій податковий тягар як несправедливо зависокий. До того ж, більшості здається, що вони не отримують відповідних благ з боку держави. Коли людина сплачує податок, вона розглядає його як своєрідну плату державі за ті блага, які вона надає. Насамперед, це стабільність, безпека, громадянські свободи, захист приватної

власності, а також наявність компетентного та чесного механізму державного управління. За це потрібно платити, оскільки без необхідного фінансування підтримувати ці блага складно. Однак, якщо людина цих благ не отримує, то в неї логічно виникає питання – за що платити свої гроші?

Держава не може існувати без податків. Про це знали з давніх-давен. Вигадували різноманітні форми оподаткування: на вікна та димарі, на сіль та алкогольні напої. Але як би не змінювались форми оподаткування, основи оподаткування, які були сформульовані ще Адамом Смітом, залишаються актуальними і зараз:

- податки повинні відповідати можливостям платника;
- спосіб і час стягнення податків повинні заздалегідь і точно бути відомими та зручними для платника;
- сам процес стягнення податків потрібно проводити з мінімальними витратами.

Сучасна система оподаткування багатоступенева, національно та регіонально специфічна. Податкові системи самі по собі надзвичайно складні і в різних країнах можуть істотно відрізнятися. В дослідженнях по цілому ряду країн робиться спроба виявити загальні тенденції в реакції населення на оподаткування, але ці роботи не враховують національну специфіку реакції платників податків.

Дослідники прийшли до висновку: постійно вдосконалювати техніку стягнення податків та розподілу бюджетних коштів неможливо. Тому, доцільніше більше уваги приділяти розвитку у населення почуття відповідальності перед державою і розуміння об'єктивних потреб суспільства. Ця ситуація вказує на важливість фінансово-педагогічного корегування свідомості громадян шляхом інформування про істинну роль держави, підкреслюють Калениченко Р.А., Доценко К.М., Харіна О.Є. [1]

5.4 Поведінка споживача як об'єкт дослідження. Чинники споживчого вибору

Поведінка споживача – це психічна (емоційно-розумова) та поведінкова діяльність індивіда з метою ухвалення рішень щодо придбання, споживання і розпорядження речами і послугами.

Поведінка споживача є центральною проблемою економічної психології та маркетингу. Існує наукова суперечка про місце споживача у ринковій економіці. Одні відводять споживачеві центральне місце і наполягають на тому, що від його потреб залежить розвиток ринку, інші розглядають споживача як жертву економічної системи.

Дослідження поведінки споживачів перебуває на перетині економіки, менеджменту, маркетингу та психології. Ця галузь досліджень увібрала в себе значну кількість теорій, гіпотез, дослідницьких методів, прийомів з багатьох галузей знань.

Цією проблемою дослідники почали систематично займатися з XIX ст. Німецький соціолог та економіст К. Маркс запропонував ідею товарного фетишизму. Американський соціолог Т. Веблен запропонував теорію демонстративного (престижного) споживання. Німецький соціолог Г. Зіммель висунув низку ключових ідей теорії моди. Німецький соціолог і економіст В. Зомбарт запропонував концепцію

розкоші. Інший німецький соціолог М. Вебер сформулював концепцію впливу протестантської етики на світогляд ділового класу.

Сучасні дослідники зазначають, що розуміння мотивації і поведінки споживача і їх врахування при розробці товарів і заходів щодо їх просування на ринок – це не питання вибору, а абсолютна необхідність для виживання в умовах конкуренції.

Ринок впливає на людину, її психіку, вносить свої розвиваючі та деформуючі елементи.

Говорячи про владу ринку, слід враховувати, що вітчизняний ринок, починаючи з 1990-х років називають квазіринком, нецивілізованим ринком, в якому панують, з одного боку, стихійність, а з другого боку, олігархічний та бюрократичний тиск.

Розрізняють такі форми влади ринкового суспільства над особою:

- нав'язані потреби (ринок за допомогою реклами формує все нові і нові потреби та форми їх задоволення);
- прискорене споживання (речі мають коротший термін життя із технологічно спланованих причин чи з причин, пов'язаних з модою);
- випереджаюче споживання в кредит (життя в кредит посилює психологічну напругу, тривогу і, як правило, збільшує вартість речей);
- наростаючий потік речей, які мало чим відрізняються, що ускладнює вибір потрібної альтернативи;
- тиск реклами – від реклами накопичується психологічний дискомфорт, бо вона начебто піклується про покупця і, одночасно, залишає почуття провини, адже реклама - безкоштовний товар. Її споживання може викликати неусвідомлене відчуття провини, зобов’язання, що провокує купівлю.

Чинники споживчого вибору

Людина як споживач товарів у своїх вчинках керується не лише утилітарною вигодою, раціональним розрахунком. Окрім функціонального попиту (при якому визначальними стають властивості товару та його якість) існує попит на нефункціональні характеристики речей.

Нефункціональний попит зумовлений різними психологічними причинами: престижність фірми, яка виготовила річ, мода, бажання наслідувати модні взірці, прагнення виділитись серед інших, поліпшити свій імідж, покращити самопочуття (образ «Я»), компенсувати свої недоліки, пом'якшити комплекси неповноцінності за допомогою речей. Усе це залежить від психологічних чинників, оскільки змінює сприйняття людини на те, чи річ є корисною, чому ця річ людині потрібна, з якої причини людина прагне придбати саме цю річ.

Чим більш експресивним є товар (викликає сильні яскраві емоції, "заражає", притягує), тим більшою мірою пригнічуються когнітивні компоненти оцінювання і вибору товару, тобто, вибір стає менш обдуманим. Експресивність продукту більше пов'язана з престижем, виразністю, модністю, чуттєвою привабливістю, ніж з його функціональним і утилітарним призначеннями.

Наприклад, експресивність одягу служить його психосоціальним цілям, тоді як її захисні властивості – функціональним.

Емоційному вибору властиві внутрішня цілісність, самовмотивованість і нез'ясовність. Експресивний товар породжує емоційні судження, які тісно пов'язані з образом «Я» і погано піддаються поясненню. Чим вища зацікавленість в результаті, тим більшою мірою емоції мають поступитись раціональній оцінці.

У науковій і прикладній літературі представлені різні класифікації причин, що впливають на прийняття рішення про купівлю, які мають бути враховані в рекламі і продажах.

Одна з найбільш відомих класифікацій належить ***Ж.Ф. Кролару***. Автор пропонує спиратися на сукупність потреб, скорочено позначену як ***SABOE***:

Securite – безпека (безпека - це, передусім спокій, який приносить послуга або товар, на які можна покластися: міцність, надійність, гарантії з приводу часу експлуатації).

Affection – прихильність (прихильність – це той зв'язок, який єднає нас з певними предметами або людьми і яку важко пояснити, але найчастіше вона є результатом звички; іноді прихильність зникає, але залишається залежність. Прикладом прихильності може бути вірність торгівельній марці).

Bienetre – комфорт (комфорт – це та зручність, яку покупець отримує, придбавши товар; це переваги (зокрема технічні), очікувані від товару: зручний в користуванні, простий в обслуговуванні).

Orgueil – гордість (гордість, пов'язана з прагненням споживача певним чином виділитися на загальному фоні; пропонуючи високоякісні товари, продавці "грають" на тому, що споживач унікальний, єдиний і, купуючи такі товари, він наближається до певного рівня життя, дістає можливість викликати захоплення в інших людей, демонструючи придбані речі; новизна завжди притягає людей, вона пов'язана з потребою в змінах, оновленні вже наявних речей і стосунків).

Economic – економія (потреба, пов'язана з економією, всюдисуща, проте вона не має того вирішального значення, якого можна було б сподіватися; ціна – часто стає неголовною в порівнянні з вигодами, які може дати товар, але вона може бути і рушійною силою продажу, як додаткова гарантія якості).

Основні чинники поведінки споживачів

Поведінка споживачів на ринку, характер покупок визначається їх особистісними, культурними, соціальними та мотиваційними чинниками, вивчення яких є найважливішою задачею маркетингових та психологічних досліджень.

Особистісні чинники включають: стать, вік, характер, стадію життєвого циклу сім'ї, рід заняття, економічний стан (рівень доходу на сім'ю і одного члена сім'ї), стиль життя, тип особистості та уявлення про себе.

Культурні чинники включають в свій склад культуру, субкультуру і приналежність до суспільного класу. Під культурою розуміється сукупність основних цінностей, понять, бажань та поведінки, які засвоїла людина від сім'ї та інших суспільних інститутів.

Соціальні чинники охоплюють малі групи (групи приналежності, референтні групи, сім'я, соціальні ролі і статус).

Мотиваційні чинники поведінки споживачів. Мотивація – це спонукання, що викликало активність людини і визначило її спрямованість, в цьому випадку на покупку якогось товару (послуги).

В маркетингу при аналізі поведінки споживачів найбільш часто використовується теорії мотивації Фрейда і Маслоу.

Теорія споживчої мотивації З.Фрейда. Згідно теорії мотивації З.Фрейда припускають, що важливі купівельні мотиви споживачів носять підсвідомий характер і що споживачі при виборі того або іншого товару не в змозі чітко і явно обґрунтувати свій вибір.

Дослідники прагнуть розкрити глибинні мотиви поведінки споживача.

Наприклад, куріння сигар для чоловіків інтерпретують як продовженням дитячої звички смоктати палець. А зовнішній вигляд товару може впливати на збудження у споживача емоцій, які змушують придбати річ (послугу), або перешкоджають цьому.

Теорія споживчої мотивації А.Маслоу. Теорія мотивації Маслоу намагається пояснити, чому люди в певний момент часу мають бажання задовольнити ті, а не інші потреби. Маслоу розробив ієрархічну систему потреб, в яку в порядку важливості входять наступні потреби:

- фізіологічні (в харчуванні, одязі, житлі, теплі),
- в самозбереженні (безпека, захищеність),
- соціальні (приналежність до певної соціальної групи, в любові),
- в повазі (самоповага, визнання заслуг, завоювання певного статусу в колективі),
- в самоствердженні (саморозвиток і самореалізація, можливість повністю розкрити свої здібності).

Людина прагне задовільнити в першу чергу найважливішу на цей час потребу. Як тільки їй вдається задовільнити її, потреба зникає, перестає впливати, і людина прагнутиме задовільнити наступну за важливістю потребу.

Наприклад, голодну людину більшою мірою цікавить їжа (потреба першого рівня), ніж події, що відбуваються в світі мистецтва (потреби п'ятого рівня), чи міра любові чи поваги до неї з боку оточення (потреби третього і четвертого рівнів), або чистота повітря, яким вона дихає (потреби другого рівня).

Цей підхід використовується як при оцінці можливої поведінки різних категорій споживачів, так і при мотивації працівників.

Пізнавальні чинники поведінки споживачів. На споживацьку поведінку впливають також пізнавальні процеси: відчуття, сприйняття, уява, увага, мислення, пам’ять.

При вивченні поведінки споживачів і виборі методів просування товару необхідно враховувати, що люди інформацію сприймають вибірково, інтерпретують її по-різному і засвоюють її відповідно до своїх переконань.

На купівельну поведінку споживачів впливають їх переконання, тобто певні уявлення про товар.

Переконання можуть ґрунтуватися на реальному чи хибному знанні, вірі. Корисно знати, які уявлення про певний товар має споживач. Очевидно, що негативні переконання перешкоджають здійсненню певних покупок.

Переконання важко змінити, але обов'язково треба враховувати при формуванні маркетингової політики, максимально її пристосувавши до певного ставлення споживачів.

Індивідуальні якості і споживчий вибір

Що стосується впливу на вибір індивідуальних особливостей, то до них відносяться: мотиваційні, вольові, комунікативні особливості і співвідношення раціонального та емоційного у профілі особистості.

Дослідження доводять, що цілеспрямовані люди виявляють більшу обережність в економічній поведінці, менше уваги ними приділяється другорядним ознакам товару, наприклад, упаковці, і більше змістовним (якість, функціональність).

Наполегливі люди виявляють пошукову активність, послідовність і уникнення впливу ситуативних авторитетів.

Люди самостійні виявляють активність в пошуку інформації про товар і оцінку його властивостей.

Що стосується таких психологічних якостей, як рішучість і самовладання, то вони проявляються в ризику, прагненні до новизни, у відсутності страху купувати нові невипробувані товари.

Вплив соціальних (комунікативних) мотивів також позначається на споживчій поведінці. Так, люди з більш високим рівнем емпатії (співпереживання, уміння поставити себе на місце іншого) більше тривожаться з приводу правильності вибору товару. Це пов'язано з тим, що в ситуації купівлі емпатійні люди більшою мірою схильні до впливу емоційного контексту спілкування. Раціональна ж оцінка товару часто відбувається вже після здійснення ними покупки.

Люди з яскраво вираженою потребою афіліації (прагненням до встановлення емоційних контактів), які постійно потребують бути причетними до групи, отримувати схвалення, підтримку, більшою мірою при виборі товару спираються на інформацію, отриману з реклами. Чим більше виражена потреба в приєднанні, тим частіше при купівлі людина прислухається до думок інших людей, менше приділяє уваги об'єктивним якостям товару, оскільки в ситуації покупки для неї важливі добрі стосунки з партнером по спілкуванню – продавцем.

Питання для самоперевірки

1. Яким є сучасний стан розробки проблеми психології грошей?
2. Охарактеризуй функції грошей (міри вартості; засобу обігу; засобу платежу, засобу нагромадження та утворення статків).
3. Який вплив соціокультурних особливостей на ставлення людей до грошей (форми гостинності, сприйняття майнового розшарування, довіра до партнерів, сприйняття власної фінансової нестабільності тощо)?
4. Охарактеризуйте взаємовплив грошей та самооцінки, самореалізації особистості.
5. Охарактеризуйте ставлення до грошей основних типів особистості, згідно Н. Формана: Скнара, Марнотрат, Грошовий мішок, Торгаш, Гравець, Колекціонер, Абстракціоніст, Конкретик, Заздрісник, Паразит, Шахрай.

6. Яка інтерпретація мотивів зберігання і накопичення грошей в рамках психоаналізу, біхевіоризму?
7. Розкрийте психологічні аспекти ціноутворення, орієнтованого на: власні витрати, попит, конкуренцію.
8. Охарактеризуйте реакції людей (споживачів, конкурентів) на зміни цін – їх зниження та підвищення.
9. Дайте тлумачення поняття «поведінка споживача» та розкрийте головні підходи до тлумачення ролі споживача в ринковій системі.
10. У яких формах проявляється влада ринку над особою?
11. Розкрийте сутність функціональних та нефункціональних чинників споживчого вибору.
12. Як впливають індивідуальні якості покупця (цілеспрямованість, наполегливість, самостійність, рішучість, самовладання, емпатія) на його споживчий вибір?
13. Охарактеризуйте особистісні чинники поведінки споживачів (життєвий цикл сім'ї, культурні чинники, суспільний клас).
14. Проаналізуйте відомі вам типології споживачів.

Тема 6. Психологія підприємництва

6.1. Соціальні передумови підприємництва
6.2. Соціальні типи підприємців
6.3. Психологічні ознаки підприємництва

6.1. Соціальні передумови підприємництва

Відповідно до законодавства підприємництво визначається як ініціативна самостійна діяльність громадян, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність і спрямована на отримання прибутку або особистого доходу. Найбільш цілісна концепція підприємництва належить австрійському економістові Й. Шумпетеру, який описав діяльність підприємця з позицій «пропозиції».

Діяльність підприємця полягає у:

- виготовленні нових благ (товарів чи послуг);
- відкритті нових способів виробництва і комерційне використання вже існуючих благ;
- освоєнні нових ринків збуту і нових джерел сировини;
- зміні структури галузі, наприклад, створення своєї або підривання чужої галузевої монополії.

Представник нової австрійської школи економіки І. Кірцнер описав діяльність підприємця з позицій «попиту»: підприємець має підвищену чутливість до можливостей отримання прибутку, заздалегідь виявляє наявність незадоволених суспільних потреб, що дозволяє йому запрацювати на спекулятивних угодах.

Обидва підходи доповнюють один одного, вказуючи на роль підприємця в суспільстві і специфіку його діяльності.

До умов, що сприяють розвитку підприємництва, відносяться як об'єктивні можливості в суспільстві для підприємницької діяльності, так і суб'єктивні передумови в психології людей.

Підприємець і держава.

Питання про стосунки держави і підприємництва можна розглядати з позицій системного підходу. Діючи в умовах невизначеності, відсутності гарантій, створюючи нові, часто ризиковані комбінації, що дозволяють задовольнити громадські потреби, підприємець бере на себе функцію ризику і прогресу в економіці.

Функція контролю з метою збереження надійності і стабільності економіки, покладається на державу. Порушення оптимального співвідношення і функціонування компонентів єдиної системи призводить до економічних криз. Від держави очікується така форма регулювання, яка, з одного боку, давала б достатні можливості для прояву економічної ініціативи і творчості, з іншої – захищала б інтереси суспільства та споживача.

Етика та ідеологія підприємництва

Підприємництво – складна і багатогранна сфера діяльності, результатом якої є створення, розподіл та отримання ресурсів. Існують різні думки з приводу соціальної спрямованості підприємницької ідеології.

У самій природі підприємництва закладено протиріччя: з одного боку, прагнення до максимального прибутку і егоїстичний захист своїх приватних інтересів, з іншого – соціальна роль, тобто необхідність зважати на інтереси і цінності суспільства, переживати почуття відповідальності перед ним.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (виникла в США в 1970-80х рр.) стосувалась дотримання законів, реагування на споживацькі запити, формування смаків споживачів.

6.2.Соціальні типи підприємців

Теоретичні спроби описати підприємницьку верству відповідно до тих умов, в яких вона формувалася, зробив Й. Шумпетер (1928 р.). На його думку, підприємницький прошарок формують такі економічні суб'єкти господарської діяльності, як фабрикант і комерсант, промисловий керівник, директор і засновник.

Фабрикант і комерсант. Виявляють старанність і ретельність до бізнесу, прагнуть до благополуччя і певного способу життя. Вони стоять на сторожі сімейних традицій і водночас є автократами у своєму підприємстві, заперечуючи або вважаючи за недоцільне будь-яке законодавче втручання в процес управління.

Промисловий керівник. Його статус підприємця визначається, як правило, наданим правом розпоряджатися контрольним пакетом акцій. Підприємець такого типу не обов'язково має стосунок до конкретного заводу чи фабрики. Він визначає лише загальні напрями ділової політики, приймає важливі рішення у небезпечних ситуаціях. Його власний інтерес спрямований не на досягнення прибутку як такого, а на владу, результат, прагнення до перемоги.

Директор (або в сучасному розумінні менеджер). Приходить у підприємництво в результаті укладення угоди з найму. Такий підприємець поряд із прагненням отримати достатній дохід скеровує свої зусилля на досягнення високих професійних результатів, особистого авторитету, схвалення з боку колег, компаньйонів і суспільства. Він не розглядає прибуток як вирішальний чинних своєї діяльності.

Засновник. Зосереджений на пошуках і реалізації нових можливостей у бізнесі.

У розширеному вигляді запропонована структура бізнес-прошарку охоплює: менеджерів-співвласників, найманих менеджерів, підприємців-власників, самостійних працівників, бізнес-менеджерів, напівпідприємців.

Дещо іншу класифікацію суб'єктів господарювання подає український економіст В. Сизоненко, виділяючи такі соціальні типи підприємців:

«Вимушені підприємці» — колишні вчителі, науковці, працівники культури, висококваліфіковані технічні працівники тощо. Це люди, які втратили постійне джерело доходу і змушені були зайнятися дрібним бізнесом у сфері торгівлі та послуг.

«Вдалі, або ризикові підприємці» — це ті, хто своєчасно і вдало скористався розвалом СРСР і недосконалістю законодавства молодої держави, мав доступ до інфляційних ресурсів і бюджету, отримання різних податкових пільг тощо. Це динамічні і гнучкі підприємці, що швидко реагують на зміну кон'юнктури і використовують сучасний менеджмент.

«Номенклатурні підприємці» — це колишня партійно-адміністративна номенклатура, директори великих і середніх підприємств («червоні директори»), які

скористалися своєю близькістю до влади, колишніми зв'язками, максимально використали приватизаційні процеси та очолили корпоративні (часто державні) підприємства та оволоділи великими пакетами акцій приватизованих підприємств.

Особливості пострадянських підприємців

Чи є специфічні особливості в портреті сучасних підприємців на пострадянському просторі?

Визначення підприємництва акцентує увагу на самостійності діяльності, що припускає вибір, ризик, відповідальність.

Дослідження представників малого і середнього бізнесу доводять, що у сучасних підприємців окремі якості виражені особливо яскраво:

- самостійність, автономність;
- знижена відповідальність;
- значна відчуженість від суспільства;
- психологічна захищеність від соціального несхвалення.

Це пов'язано з тим, що пострадянське підприємництво розвивається в умовах незбалансованого ринку за відсутності реальної і послідовної підтримки з боку держави і в соціокультурному середовищі несхвалення, часто демонструючи відкрите протиставлення бізнесу до держави і крайній прояв індивідуалізму.

Для кожного суспільства характерний свій психологічний тип підприємця, що формується і змінюється в результаті пристосування і відбору під впливом чинників культури і соціальної атмосфери. Як підкреслює Г. До. Гінс, цей процес створює пануючі в цій нації або країні тип підприємця і форми підприємництва.

Негативне сприйняття підприємців

На відміну від населення США і Японії, яке бачить в підприємцеві людину, що обслуговує його потреби і створює місця праці для багатьох громадян, в Європі образ підприємця не лише позитивний. Це пов'язано і з таємничістю його діяльності, прихованої від очей громадськості, і з певними стереотипами сприйняття підприємця як «спекулянта», «ділка», «експлуататора», а також через заздрощі з приводу його прибутків.

У своєму посібнику Калениченко Р.А., Харіна О.Є., Доценко К.М. зазначають, що результати соціологічних опитувань доводять, що чим більша фірма, тим більше негативних оцінок давалося підприємцеві працівниками фірми. Це пояснюється тим, що на великому підприємстві дистанція між найнятим робітником і його головним шефом, який вважається підприємцем, як правило, значна, а стосунки більше анонімні, ніж на малому і середньому підприємстві. Щоб скоротити дистанцію, використовуються доступні варіанти формального і неформального спілкування, наприклад, такий прийом, як персональне поздоровлення підприємцем своїх працівників з днем народження, або, наприклад, свята фірми або корпорації, на яких присутні рідні й близькі підприємця, і він з'являється на очах працівників в звичайних для всіх соціальних ролях (батька, чоловіка, сина). Спроби створити привабливіший образ підприємця на великих підприємствах – складова частина сучасного управління. [1]

6.3. Психологічні ознаки підприємництва

До властивостей підприємництва відносять: мобільність і динамічність економічної діяльності, свободу вибору і пошуку способів економічних дій, тактичні методи дій, їх відносну короткочасність, постійний підприємницький пошук, високий рівень невизначеності, ризик, загроза втрат, відповідальність за власні вчинки.

Усе це висуває специфічні психологічні вимоги до підприємця.

Багато західноєвропейських і американських дослідників намагалися скласти психологічний портрет підприємця, абстрагуючись від специфічних рис і якостей, пов'язаних, наприклад, з формою підприємництва (виробниче, комерційне, фінансове), або його рівнем (великий, середній, малий бізнес), а також з тим, чи являється підприємець інноватором чи ні і, нарешті, чи поєднує він в собі функції власника або власника з функціями менеджера.

Важливі для психологічного портрета підприємця якості об'єднаємо в такі блоки:

Інтелектуальні якості – компетентність, комбінаційний дар, розвинена уява, реальна фантазія, розвинена інтуїція, перспективне мислення.

Комунікативні якості – талант координатора зусиль співробітників, здатність і готовність до терпимості в спілкуванні з іншими людьми і в той же час здатність йти проти течії.

Мотиваційно-вольові якості – це схильність до ризику, відповідальність, прагнення боротися і перемагати, потреба в самореалізації і громадському визнанні, вираженість мотиву досягнення успіху.

Ділові якості – це комплекс якостей, що забезпечують здатність досягати конкретних цілей в господарській, соціальній або інших сферах громадського життя за рахунок своєї ініціативи, самостійності, винахідливості, нестандартних рішень, готовності ризикувати і нести відповідальність за результати.

Враховуючи, що діяльність підприємця досить насичена та виснажує його самого, йому потрібні хороше здоров'я, невичерпна енергія та оптимізм.

Повний перелік приведених характеристик відноситься до портрета ідеального, а не типового підприємця. Які необхідні поєднання якостей є обов'язковими в портреті типового підприємця для забезпечення його успішної діяльності?

Обов'язковою є наявність компонентів мотиваційно-вольового блоку, бо підприємець передусім фігура діюча, активна, шукаюча. Переважання мотиву досягнення успіху над мотивом уникнення невдачі, схильність до ризику, потреба та вміння брати на себе відповідальність залишаються необхідними в психологічному портреті підприємця незалежно від форми, рівня або інших специфічних рис підприємництва.

Активність. Вважається, що суттєвою ознакою підприємництва є активність, спрямована на перетворення оточуючого світу, побудову нових систем відносин — економічних, управлінських, етичних. Всебічний аналіз підприємницької активності повинен випливати із врахування: психологічних основ поведінки підприємців; компетентності, наявності певних професійних і ділових здібностей; факторів, що сприяють розвитку ідей та нововведень; зовнішніх економічних умов підприємницької діяльності.

Підприємництво можна розглядати як постійний пошук індивідом власного місця, призначення у житті. Через таку активність реалізуються мотиви, здібності, вміння людини у конкретній практичній діяльності і поведінці.

Лідерство. Лідерство у підприємництві тлумачиться подвійно. З одного боку, досягнути результату можна лише шляхом істинного лідерства. Тим не менше, бути успішним не завжди означає бути лідером. Друге або третє місце часто є виграшним у підприємництві, оскільки воно дає змогу зосередити зусилля на якій-небудь одній ділянці ринку, на одній групі споживачів, на одній технології. Дуже часто переконання багатьох компаній у тому, що вони могли б посісти позиції лідера у всіх сегментах свого ринку або своїй сфері діяльності є найбільшою перешкодою на шляху до досягнення поставленої мети.

Будь-яке лідерство в економічній сфері є мінливим і швидкоплинним. Але, тим не менш, феномен лідерства в підприємництві існує. Очевидно, головна причина цього — психологічна природа людини. Прагнення до лідерства — один із суттєвих елементів людської натури. Завдяки цій властивості рух вперед у підприємництві здійснюється, незважаючи на можливі втрати, а «усереднення» результатів руйнується інноваціями.

Готовність до ризику. Ризик - це невід'ємна складова підприємництва; підприємництво і ризик - це феномени, які генетично пов'язані один з одним.

«Ризик» означає небезпеку, можливість збитків або втрати. Етимологія слова «ризик» походить від грецького — скеля; звідси ризикувати означає пересуватися між скелями.

При розгляді ризику провідну роль посідає особа підприємця. Адже саме підприємець оцінює ситуацію, формує її суб'єктивний образ, робить вибір із сукупності альтернатив, добирає засоби і ресурси для реалізації своїх задумів. Окрім того, сприйняття ризику залежить від кожної конкретної людини з її характером, вихованням, ідеологією, індивідуальними особливостями, рівнем знань у своїй сфері діяльності.

Види підприємницьких ризиків:

- виробничий ризик, пов'язаний з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх зобов'язань відносно контракту чи договору з іншим суб'єктом економічної діяльності;
- інноваційний ризик, пов'язаний з можливістю втрат, що виникають при фінансуванні підприємцем виробництва нових товарів і послуг, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку;
- комерційний ризик, пов'язаний з реалізацією товарів, вироблених або куплених підприємцем;
- фінансовий ризик (кредитний), пов'язаний з можливістю невиконання підприємцем своїх фінансових зобов'язань перед інвестором;
- технічний ризик, пов'язаний з організацією виробництва і проведенням превентивних заходів з впровадженням нової техніки і технології;
- ринковий ризик, пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют.

Творчість (інноваційність). Економічна і соціальна ефективність підприємництва залежить від дій підприємців, які покликані залучати ресурси і

заповнювати ринкові ніші, які залишилися б невикористаними значно більшими і забюрократизованими організаціями.

Інновацію (від лат.— впровадження у практику нового) розглядають як діяльність, спрямовану на створення і поширення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.

Інноваційний тип підприємницької поведінки визначається:

- високою готовністю до подолання різних перешкод у реалізації нововведень;
- стійкою здатністю працювати в екстремальних ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності;
- особистим вмінням нейтралізувати консервативні стереотипи, опозиційні настрої, егоїстичні та корпоративні інтереси у виробничій організації.

До значущих особистісних рис суб'єкта інноваційної поведінки належить управлінська майстерність у мобілізації всіх чинників виробництва, зокрема й залучення всіх однодумців у свою команду; постійний пошук можливостей.

Інноваційна поведінка пов'язана з трансформацією ідей у новий або вдосконалений продукт, технологічний процес або в новий підхід до соціальних послуг.

6.4 Підтримка ділової репутації в мережі Інтернет

В умовах ринкових відносин підтримка ділової репутації є одним з комунікативно-технічних засобів маркетингу та рекламної діяльності, який становить сукупність методів і засобів впливу на різні групи людей з метою надання їм необхідної інформації в найбільш доступній формі найефективнішими каналами. Підтримка ділової репутації необхідна не лише комерційним організаціям та потужним індустріальним компаніям. Її можливості набагато ширші: можна визначити як спосіб поширення або фільтрування інформації, яка використовується суспільством для досягнення багатьох цілей: в комерційних установах, наприклад, для реалізації товарів і послуг, залучення персоналу, в органах державної влади – для інформування суспільства, підвищення довіри до них. Так, використання технологій підтримки ділової репутації має стати й одним з напрямів формування позитивного іміджу компаній, організацій, установ, навіть такого інституту держави, як Збройні Сили України (ЗСУ). Саме реклама армії дозволила б привернути увагу та інтерес до ЗСУ не тільки в Україні, а й на міжнародній арені (наприклад, реклама вітчизняних зразків озброєння).

У наш час ділова репутація юридичної особи, незалежно від форми власності та виду діяльності, є занадто цінним і важливим нематеріальнім активом, щоб поводитись з ним нерозважливо. Ділова репутація є важливим активом, який набувається роками й коштує дуже дорого. Вона допомагає прийняти рішення про можливість партнерства або співпраці. Вся інформація публікується у всесвітній мережі Інтернет, накопичується та знаходиться у відкритому доступі. Матеріал, опублікований у соціальних мережах, безпосередньо впливає на репутацію підприємства (організації, установи). І якщо позитивний образ напрацьовується роками, то, щоб все значно зіпсувати, вистачить одного твіта або поста. Тому нині саме від стану репутації компанії в мережі Інтернет значною мірою залежить кадрова

безпека, фінансова й оперативна ефективність підприємств та установ.

Останнім часом багато говорять про поширення такого феномену: потенційні клієнти заходять на сайт фірми, організації, установи, але так і не роблять замовлення. Багато хто усвідомив, що не можна ігнорувати те, що користувачі (кінцеві споживачі) пишуть про них в Інтернеті. В переважній більшості випадків працівник чи споживач дізнається інформацію про діяльність компанії, організації, установи з пошукових систем. І від того, що саме покаже Google (або інша пошукова система), залежить, яке рішення стосовно подальших дій прийме клієнт. Тобто, відносини «оргнанізація-клієнт» чи «роботодавець-робітник» починаються не з телефонного дзвінка чи візиту, а зі сторінки з результатами Інтернет-пошуку. Але це зовсім не означає, що компанії в цьому випадку не мають можливості сказати своє слово. Є способи сформувати позитивне перше враження.

Ефективним є управління репутацією, як своєю власною, так і компанії в пошукових системах за допомогою акцентованого застосування інструментів репутаційного менеджменту. Цей засіб дозволяє маніпулювати пошуковою видачею по ключовим запитам задля заміщення небажаних (неправдивих) посилань; посиланнями, які містять позитивну або нейтральну інформацію про різні сторони діяльності організації чи її керівництва. Шляхом формування бажаної пошукової видачі компанії та бренди можуть певною мірою впливати на думку потенційних клієнтів і розширювати охоплення цільової аудиторії.

Інструментарій підтримки ділової репутації дозволяє змінювати тональність інформаційного поля з негативної на позитивну; у випадку появи негативу, створювати нові канали комунікації чи формувати з нуля щільне інформаційне поле в Інтернет-просторі для нових компаній. Окрім того, такий інструментарій забезпечує простір для опосередкованого просування своїх послуг чи продуктів.

З погляду інструментів репутаційного менеджменту, репутацією є не лише Інтернет-реклама, пошукова оптимізація та розкрутка офіційного сайту на основі статистики користувацьких запитів в пошукових системах. Це і моніторинг згадок про компанію, аналіз отриманих даних і розробка стратегії по нейтралізації негативу та пошуку шляхів формування щільного різноманітного інформаційного поля.

Імідж та репутація компанії – це не лише високі професійні якості співробітників та добросовісне виконання своїх зобов’язань, але і вдумлива робота з рекламаціями й скаргами. Від того, наскільки оперативною та ефективною є реакція компанії на претензії покупців, замовників чи працівників, залежить наскільки контрольованим та інтенсивним буде поширення негативу у вигляді негативних відгуків.

У сучасних умовах однією з найбільш обговорюваних тем як серед теоретиків, так і серед практиків, є значення нематеріальних ресурсів у системі активів підприємства. А це інновації, маркетинг та новітні технології, які поєднано з високоякісним виробництвом, кваліфікованим персоналом і грамотною політикою управління, що і є основою корпоративної репутації компанії.

За даними проведених досліджень, є думки про те, що репутація формується на основі інформації про діяльність компанії, яка підтверджена реальними фактами. Тобто, вона має раціональний характер. На противагу цьому, корпоративний імідж

пропонується розглядати як стійкий, емоційно забарвлений образ, що формується у свідомості цільових груп за допомогою сприйняття інформації про організацію.

Безпосередній процес створення та утримання позитивного враження від підприємства доволі складний і потребує безперервного втручання. Різні підприємства роблять це по-різному: хтось піклується про якість товару, дехто робить ставку на висококваліфікований персонал, а інші приділяють більше уваги своїм клієнтам.

Однак, за даними дослідницького центру PR2B Group, 61% споживачів враховують, насамперед, репутацію компанії (організації), а вже потім якість товарів та послуг, які вона пропонує. Це має досить логічний вигляд, з урахуванням того факту, що репутація є комплексним явищем і залежить, зокрема, від якості продуктів, які вона пропонує.

Імідж є вихідною точкою при створенні ділової репутації. Але і гарна репутація може бути використана для укріплення позицій бренда компанії чи в процесі його ребрендингу, оскільки вона полегшує процес сприйняття існуючого чи оновленого образу. При цьому, саме підприємство, товар якого споживач тримає в руках, і відповідно його імідж, зазвичай, асоціюються в нього з товарним знаком цієї фірми чи її брендом, що, відповідно, визначає характер репутації.

Нині інформаційні ресурси, доступні користувачам Інтернет, безумовно безмежні. Кожний користувач може знайти для себе в мережі необхідну інформацію, запропоновану в будь-якій з технічно наявних форм – текстовому, аудіо, відео та інших форматах. Інформація може носити приватний, науковий, суспільний характер. Дослідження особливостей підтримки ділової репутації в мережі Інтернет показує, що управління репутацією компанії поступово зміщується і охоплює також онлайн середовище. Усе те, що споживач (як реальний, так і потенційний) читає в мережі про компанію, те, як будуються його відносини з компанією, усе, що він там спостерігає, однозначно впливає на процес прийняття ним рішення про покупку і про саме ставлення до компанії чи організації (формування бренда, іміджу, репутації). Саме це й свідчить про необхідність підтримки репутаційного капіталу компанії і збільшення значення складової онлайн-репутації. При цьому вона має бути виділена як окремий структурний елемент, оскільки передбачає набір інструментів та методів, який суттєво відрізняється від тих, що використовуються в оффлайн-середовищі. Йдеться, передусім, про систему заходів, яка передбачає використання різноманітних методик та сервісів для створення й підтримання стійкого позитивного враження в цільової аудиторії від компанії та її діяльності за допомогою мережі Інтернет і, як результат, підвищення лояльності контактних груп до підприємства (організації). Але, важливо усвідомлювати той факт, що зусилля компанії щодо власного позиціювання повинні відповідати образу, що складається в цільової групи. Саме узгодженість дій з управління брендом, іміджем і репутацією допоможе компанії створити такий репутаційний капітал, який дозволить їй збільшити свою ринкову вартість.

Сьогодні всесвітню мережу починають активно застосовувати саме для створення й управління репутацією компанії (організації), оскільки:

– доступно – просування образу компанії в Інтернеті коштує значно дешевше;

– зручно – цілодобовий вплив на споживача за допомогою потрібних каналів;

– легко – наявність великої кількості агентств, які за прийнятну ціну зроблять усе самі;

– ефективно – оскільки Інтернету притаманна різноманітність засобів впливу й повсякчасно з'являються нові, дієвіші, інструменти, ніж у традиційному просуванні;

– швидко – моментальне поширення інформації про товар і компанію, легкість її поширення серед цільової аудиторії дозволяють отримати більше охоплення впливу за ті самі кошти, що й при традиційному просуванні.

На сьогодні без SERM або управління репутацією у пошукових системах (англ. Search engine reputation management.) неможливо уявити створення або підтримку репутацій, індивідуального, групового, предметного або корпоративного іміджів. SERM дозволяє змістити негативні матеріали вниз пошукової видачі за допомогою розміщення на високих позиціях у видачі пошуковика позитивних і нейтральних публікацій. Замовити SERM – найочевидніше рішення для створення позитивної репутації в інтернеті. Отримавши висвітлення в ЗМІ через PRNEWS.IO, ви можете легко зайняти перші місця у Мережі по важливим ключовим словам і фірмовим запитам і витіснити негатив з першої сторінки пошукової видачі. Публікація нейтральних і позитивних статей на новинних сайтах допоможе нівелювати небажаний контент. Він перестане бути на виду, а саме в цьому і полягає суть управління SERM.

Управління репутацією в Інтернеті є процесом більш швидким, ніж управління репутацією компанії за допомогою традиційних методів. Але разом з поданим переліком аргументів на користь Інтернету, як простору для управління репутацією компанії, необхідно враховувати те, що цими ж перевагами можуть користуватись і конкуренти для розв'язання інформаційної війни. Це значно ускладнюється неконтрольованістю поширення негативної інформації, яку важче відстежити, попередити й усунути, і розбіжністю в розмірі витрат на посів інформаційного вірусу та його ліквідацію.

За Х.С. Передало та Г.А. Козар, будь-яке управління діловою репутацією організації в мережі – це набір дій, які передбачають маніпулювання думкою про неї серед її користувачів. До такого набору належить:

1) створення, розміщення та просування контенту позитивного (чи негативного) спрямування з метою витіснення негативної (позитивної) інформації з ТОП-у пошуковців;

2) видалення відгуків;

3) написання відгуків;

4) моніторинг інформаційного поля.

Цими ж авторами було рекомендовано цікаві етапи підтримки ділової репутації в мережі Інтернет:

Перший етап полягає в оцінюванні та аналізі образу (ділової репутації) підприємств-конкурентів у соціальних мережах. Він базується на детальному оцінюванні діяльності конкурентів, їх вибору методів та способів ведення спілкування з користувачами Інтернету, аналізу обраних ними видів соціальних мереж.

Другий етап полягає у виборі найбільш використовуваних видів соціальних мереж.

Практики з розміщення реклами у Інтернет-мережі рекомендують, з цією метою, спершу опрацювати відгуки про підприємство в пошукових системах.

Третій етап передбачає детальне визначення цільової аудиторії організації в соціальних мережах. З цією метою рекомендується застосовувати бланки опитування, заповнення своєрідних Google-форм. Найпростіший спосіб проаналізувати аудиторію – визначити вплив різних її груп на розвиток організації, а також інтерес до неї.

Для реалізації четвертого етапу, а саме формування цікавого контенту, компанії треба чітко розуміти свою нішу в інформаційному просторі та інтереси цільової аудиторії. Окрім рекламування та позиціонування, підприємству важливо давати поради щодо сфер, які цікавлять його цільову аудиторію, надавати ту інформацію, яку вони потребують і яка дозволить привернути більше уваги до підприємства.

Реалізація п‘ятого етапу «Робота з негативними відгуками у соціальних мережах» містить виконання таких рекомендацій: обов‘язкова відповідь на коментар; відкритість висловлювань (у коментарях слід зберігати як позитивні, так і негативні відгуки, окрім тих, які спеціально зводять наклепи на підприємство);коректність відповідей на негативні відгуки; індивідуальний підхід до коментатора за необхідністю; відсутність дублювань відповідей; швидкість відповідей; - ввічливість та терплячість при ромові з коментатором у соціальній мережі.

Шостий етап «Популяризація діяльності з допомогою рекламних інструментів» передбачає використання Інтернет-реклами та інших інструментів для покращення ділової репутації. При цьому, також можна зосередитися на оптимізації сайту, виправленні помилок і роботи по SEO – просуванню.

У випадку створення ділової репутації в онлайн режимі існують різні джерела щодо формування думки про компанію, а саме: офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах, публікації в соціальних мережах, згадки в ЗМІ, коментарі в блогах і на форумах, позиція в пошуковій видачі Google.Тому, сьомий етап «Підтримання ділової репутації» містить комплексне використання всіх інформаційних джерел.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та охарактеризуйте головні умови, що сприяють розвитку підприємництва.
2. Розкрийте сутність «активності» та «лідерства» як ознак підприємницького типу особистості.
3. Розкрийте сутність «готовності до ризику» та «інноваційності» як ознак підприємницького типу особистості.
4. Проаналізуйте види підприємницьких ризиків.
5. У чому виражаються особливості підтримки ділової репутації в мережі інтернет?
6. Що таке SERM?
7. Що дозволяє SERM?
8. Назвіть та охарактеризуйте етапи підтримки ділової репутації в мережі Інтернет.

Розділ 3. Конфліктологія.

Лекція 7. Конфліктологія як наука. Загальна характеристика конфлікту

7.1 Об'єкт, предмет та задачі конфліктології
7.2 Методи дослідження в конфліктології
7.3 Конфлікт як складне соціальне явище
7.4 Функції конфлікту
7.5 Класифікації конфліктів

7.1. Об'єкт, предмет і задачі конфліктології

Конфліктологія є окремою областю суспільствознавства, яка виникла, формувалася і розвивається в наш час. Маючи комплексний характер, конфліктологія знаходиться в руслі поглиблення гуманітарного знання. Її вивчення розширює коло і піднімає планку знань про людину і суспільство, сприяє різносторонньому розумінню проблем соціальної взаємодії, застосуванню ефективних способів їх рішення.

Отже, **конфліктологія** – це система знань про закономірності і механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також, про принципи і технології управління ними.

Серед основних проблем і задач, що стоять перед конфліктологією, фахівці виділяють наступні:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу;
- поглиблення змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відносин;
- вивчення і інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, що займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей і комп'ютерних технологій;
- розробка систем контролю і діагностики розвитку конфліктів;
- пошук найефективніших і безболісних шляхів попередження і розв'язання конфліктів.

Конфліктологія як наука має декілька напрямів:

- *соціально-філософський* (охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні);
- *організаційно-соціологічний* (вивчає причини і динаміку конфліктів в організаціях, групах, колективах);
- *індивідуально-психологічний* (вивчає психофізичні особливості і характеристики індивідів, їх поведінку в конфлікті).

Специфіка конфліктології полягає в тому, що основна увага приділяється причинам формування і розвитку суперечностей у системі відносин індивідів і груп, їх переростанню в конфлікти; вивчаються шляхи попередження і методи управління конфліктами, що виникають.

Зусилля сучасних конфліктологів концентруються на вирішенні 3 основних проблем:

- виявлення сутності конфліктів, їх причин, етапів і учасників;
- на основі цього вивчення – визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також їх запобігання;
- встановлення основних форм конфліктів, їх типологія.

Таким чином, задачі конфліктології носять не тільки теоретичний, але і чисто практичний характер.

Практичне застосування конфліктології викликається вже тією простою життєвою обставиною, що, погоджуючись з твердженням «поганий мир кращий за добру сварку», люди, проте, не можуть уникнути дисгармонії, обходитися без конфліктів. Нерідко, конфлікт виявляється не тільки неминучим, але і прийнятним «виходом» з ситуації, що склалася, навряд чи не єдиним способом відновити порушену рівновагу у взаємостосунках людей, дозволити їм дійти згоди щодо сумісних справ, приватних і загальних інтересів, норм поведінки.

Якщо справа йде саме так, потрібно вчитися розпізнавати об'єктивну і суб'єктивну природу конфліктів, їх безпосередні причини і мотиви, орієнтуватися в тому, в яких формах розвиваються конфлікти і якими шляхами вони вирішуються, опановувати мистецтвом управління ними. Ця задача особливо важлива для менеджерів, керівників будь-якого рівня. Можна, мабуть, стверджувати, що для них навчитися правильно поводитися в конфліктних ситуаціях, уміти управляти конфліктами так само обов'язково, як уміння читати і писати.

Конфліктологія необхідна для всіх видів управлінської діяльності. Стосовно менеджменту її основне призначення полягає в тому, щоб спонукати керівника дивитися на конфліктні ситуації «розплющеними очима», не задовольнятися інтуїцією і здоровим глуздом, а керуватися в роботі з людьми визначеними, наукою встановленими правилами та прийомами управління конфліктами.

7.2. Методи дослідження в конфліктології

Метод – сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності.

Очевидно, що більшість методів, якими користуються при дослідженні конфліктів, запозичені конфліктологією з інших наук. Проте, за метою всі методи можна розділити на:

- методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;
- методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;
- методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю;
- методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії.

Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:

– *структурно-функціональний метод* – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в

статиці. Перевага методу – він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;

– *процесуально-динамічний метод* (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;

– *типологізація (класифікація) конфліктів* – забезпечує класифікацію їх форм, що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні і т.п.), але й глибоко з'ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.

– *прогнозування* – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту. Прогноз відрізняється від утопій тим, що він спирається на результати структурного, динамічного і типологічного аналізів.

Прогнози можуть бути короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Всі названі методи розраховані на рішення завдань щодо попередження і розв'язання конфліктів на практиці;

– *метод розв'язання* (особливий метод конфліктології, відмінний від інших наук) – основні стратегії і тактика залагоджування конфліктів:

- стратегія відходу від конфлікту;
- стратегія силового придушення конфлікту;
- переговори.

7.3. Конфлікт як складне соціальне явище

Розвиток будь-якого суспільства – складний процес, що передбачає розв'язання багатьох протиріч. Протиріччя за певних умов можуть переростати в конфлікт. Конфлікт – центральна категорія конфліктології.

Конфлікт, у своїй природі, не є фізичним предметом, сам по собі існувати не може, а є станом людських відносин. Будь-який конфлікт, що виникає в соціумі, є соціальним у широкому значенні цього слова.

При всій своїй поширеності конфлікт – явище тимчасове, а постійний стан суспільства – згода. Але, не дивлячись на це, конфлікти можуть заподіяти величезні руйнування, подібні землетрусам, тайфунам, цунамі тощо.

Конфлікту властиві своєрідні якості, відносини і зовнішні форми. Перш ніж давати визначення конфлікту, необхідно розглянути найважливіші з цих рис.

1. Конфлікт – явище соціальне, породжене самою природою суспільного життя. Він виражає ті або інші сторони соціального буття, місце і роль людини в ньому. Тому конфлікт повинен сприйматися цілком нормальним суспільним явищем, властивістю соціальних систем, процесом і способом взаємодії людей.

2. Конфлікт – цей прояв об'єктивних або суб'єктивних суперечностей, що виражається в протиборстві сторін. Конфлікт – не синонім суперечності, але і протиставляти ці поняття не можна. Суперечності, протилежності, відмінності – це необхідні, але недостатні умови конфлікту. Протилежності і суперечності

перетворюються на конфлікт тоді, коли починають взаємодіяти сили, що є їх носіями.

3. Конфлікт – усвідомлене явище, обдумана дія. Тому конфлікт – властивість людських взаємостосунків, його не можна ототожнювати зі схожими відносинами у тварин. Конфлікт треба розуміти як усвідомлення на рівні окремої людини, соціальної групи або більш широкої спільності суперечності процесів взаємодії і відносин, відмінностей і несумісності інтересів, цінностей, цілей, тобто це осмислене протистояння.

4. Конфлікт – явище широко поширене, повсюдне, усюдисуще. Він виникає у всіх сферах суспільного життя і в різних формах міжособистісної взаємодії.

5. Конфлікт завжди протікає у формі протистояння, зіткнення, протиборства осіб або суспільних груп. У процесі його розгортання мають місце дії і контрдії, оскільки здійснення намірів учасників конфлікту неминуче пов’язано з втручанням в справи іншої сторони, нанесенням їй певного збитку, подоланням опору, створенням перешкод і т.д. Конфлікт – зовні виражена форма людської поведінки, дій на вербальному і невербальному рівні.

6. Конфлікт – прогнозоване явище, схильне до попередження і регулювання. Це обумовлено, по-перше, тим, що протистояння сторін є одночасно і ланкою, що їх зв’язує, їх поєднує загальне соціальне середовище, об’єктивні умови і суб'єктивні інтереси. По-друге, будь-який учасник конфліктного протистояння повинен аргументувати свою позицію, обґрунтовувати домагання, мобілізовувати сили, тобто викривати себе і вступати у взаємодію. Значення управління в даному випадку зводиться до того, щоб вчасно розпізнати істинні причини конфлікту, змінити ситуацію, добитися позитивного результату, мінімізувати негативні наслідки.

Розглянемо декілька найбільш поширених визначень.

Конфлікт – це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу різних цілей, значущих для них, інтересів, цінностей, установок, а також, усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей.

В найзагальнішому вигляді **конфлікт** – властивість стану людських взаємостосунків, викликаний нестачею тих або інших значущих ресурсів і виражений в гострій психологічній напрузі і діях протиборства.

Існує декілька явищ, близьких конфлікту за значенням, але не тотожніх з ним за змістом: суперечність, ворожість, суперництво, конкуренція, криза.

Суперечність – об’єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні виражений стан системи, при якому інтереси, цілі, цінності її елементів є розузгодженими. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Але конфлікт, на відміну від суперечності, – зовнішня форма прояву суперечності, протиборча поведінка з приводу суперечності.

Конкуренція – це особливий тип протиборства, мета якого – отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В конкуренції чітко позначені і усвідомлюються суб’єктом мета, кінцевий результат. Конкуренція може супроводжуватися конфліктом, а може не супроводжуватися. Особливість конкуренції – у використанні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві або організації.

Суперництво – це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущих престижних цілей. Суперництво може вилитися в конфлікт, а може протікати спокійно. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, нагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або вищого керівництва.

Змагання – більш формалізований і мирний тип суперництва, при якому чітко визначені й записані форми і цілі суперництва.

Ворожість – це фіксована психологічна установка, готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди виливається в конфлікт, також як і не в будь-якому конфлікті домінує ворожість.

Криза – це стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення інтересів двох і більше груп, що прагнуть до різних цілей. Криза – це результат патологічних змін в змісті і формах життя населення, серйозних порушень механізму контролю в політиці, економіці, культурі, вибуху масової незадоволеності. Конфлікти часто передують кризі і супроводжують її, але не кожний конфлікт породжує кризу.

7.4. Функції конфліктів

Важливим є питання про місце і роль конфліктів в життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації і суспільства в цілому.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, і тоді беруть до уваги наслідки конфлікту, а з іншого – залежність, яка виникає між ним і іншими компонентами суспільного життя.

Конфлікт є способом виявлення і вирішення протиріч. Проте, краще, якщо об'єктивно існуюча суперечність не доводиться до конфлікту і усувається мирним шляхом. Тому про корисність конфлікту можна говорити лише в конкретних випадках і притому достатньо умовно. Таким чином, вирішення протиріч – об'єктивна функція конфлікту, проте, це не означає, що вона співпадає з метою учасників, тому функції конфліктів з позицій його учасників є більш різноманітними.

Позитивні функції конфлікту:

- *Інноваційна функція. Конфлікти сприяють розвитку і зміні в організації, оскільки відкривають недоліки в організації, виявляють суперечності.*
- *Сигнальна функція. Конфлікт виявляє проблеми і суперечності і сповіщає про необхідність вжити заходи для усунення причин соціальної напруги.*
- *Інтеграційна функція. Конфлікти із зовнішнім суб'єктом об'єднують групу, організацію, сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє викоренити причини внутрішнього роз'єднання і відновити єдність. Але необхідно відмітити, що подібну дію надають конфлікти, які зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин. Конфлікт об'єднує колектив організації в боротьбі із зовнішніми труднощами.*
- *Диференціююча функція. Конфлікт структурує організацію, ділить соціальне ціле на взаємозалежні елементи. Конфлікт робить внесок в*

структуризацію організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіляючи позиції влади між ними.

- *Функція зниження напруженості. Конфліктна взаємодія, як правило, супроводжується бурхливими реакціями, які знижують в учасників емоційне напруження, призводять до спаду інтенсивності негативних переживань.*
- *Нормативна функція. Конфлікт викликає вдосконалення нормативної бази, появу нових правил і процедур, а також створення нових соціальних інститутів.*
- *Діагностична функція. Конфлікт допомагає виявити управлінські проблеми в організації, з'ясувати можливості опонентів, вірогідність відповідних дій іншої сторони в майбутніх конфліктах.*
- *Профілактична функція. Конфлікти можуть також зменшити можливості групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не виказують ідеї, які, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки.*

Таблиця 5.

Відмінності між функціональним і дисфункціональним конфліктом

Дисфункціональний конфлікт	Функціональний конфлікт
Відхиляє енергію від виконання реального завдання	Покращує якість вирішення проблеми
Знищує мораль, знижує дисципліну	Допомагає розглядати проблему в манері зіставлення
Поляризує індивідуумів і групи	Збільшує причетність (залучення)
Ускладнює сумісну взаємодію	Сприяє збільшенню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Знімає «синдром покірності» у підлеглих
Створює підозру і недовіру	Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку
Заглиблює відмінності і суперечності	Сприяє виявленню управлінських проблем в організації

Негативні функції конфлікту:

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки:

- *Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, незадоволеність, поганий стан духу, що може вплинути на продуктивність роботи, призвести до зростання плинності кадрів.*
- *Перешкода здійсненню змін і впровадженню нового.*

- *В конфліктах із зовнішнім суб'єктом – висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.*
- *Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні.*
- *Незалежно від результату конфлікту, може тривалий час залишатись напруженість, недовіра між суперниками, що призводить до згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами.*
- *Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу істинні інтереси сторін.*
- *Будь-який конфлікт може супроводжуватися моральними та матеріальними втратами.*

Дослідження в області функціональних наслідків конфлікту вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 5).

7.5. Класифікації конфліктів

У практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для ефективності важливо визначитися з типом конфлікту і співвідносити з ним методи, що обираються.

Тип конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Відомо, що проблема типології виникає у всіх науках, що мають справу з безліччю різнорідних об'єктів.

У зв'язку з різноманітністю критеріїв класифікації конфліктів відбулася відмова від пошуку єдиної типології як повної і однозначної, тому існують різні підходи до визначення типів конфліктів. Розглянемо деякі із них:

- за *сферами прояву* виділяють: політичні, економічні, соціальні, сімейно-побутові, управлінські, юридичні, ідеологічні, релігійні тощо. конфлікти;
- за *функціональними наслідками* виділяють **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти;
- за *способами врегулювання* розрізняють **конфлікти антагоністів**, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, і **компромісні**, які припускають варіантність подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів, цілей;
- *за ступенем конфліктного протистояння* виділяють: приховані і відкриті конфлікти.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів явно виражені: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації і рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У прихованому конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але, при цьому, використовуються побічні способи впливу. Це відбувається

за умов, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого або ж він не має достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

- *за принципом доцільності*: закономірні (неминучі), необхідні, вимушені, функціонально невиправдані;
- *за комунікативною спрямованістю* виділяють вертикальні (начальник – підлеглий), горизонтальні (рівні по статусу) і змішані конфлікти;
- *за можливими наслідками* (функціональний та дисфункціональний) тощо.
- *залежно від кількості учасників* конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів.

Серед внутрішньоособистісних конфліктів можна виділити такі:

Конфлікт потреб. Потреби особистості можуть протистояти одна одній і спонукати до різноспрямованих дій.

Конфлікт між потребою та соціальними нормами. Сильна потреба зіштовхується із соціальними нормами, і виявляються труднощі з її забезпеченням.

Конфлікт соціальних норм. Людина не може прийняти певне рішення в силу рівнозначного тиску двох або більше соціальних норм.

Конфлікт нереалізованого бажання. Проявляється у розриві між бажанням особистості та об’єктивною можливістю його реалізувати.

Рольовий конфлікт. Породжується неможливістю або труднощами особистості реалізуватися в декількох ролях (роль матері та начальника підприємства) або при різному розумінні вимог до певної ролі.

Конфлікт неадекватної самооцінки. Полягає у особистій переоцінці своїх претензій і недооцінки своїх можливостей.

Розглянуті типи конфліктів не вичерпують всіх можливих варіантів внутрішньоособистісних конфліктів.

Класифікація *за складністю прийняття вибору*: конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус».

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? При цьому, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися внутрішньою напругою, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, в яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення поганого працівника; б) негативний аспект – необхідність знайти нового співробітника. У цьому випадку, доводиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти «мінус – мінус» – це конфлікти, при яких в однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в цій ситуації він обмежений у часі.

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідів між собою на основі протилежно спрямованих мотивів. В такому виді конфлікту присутні не обов'язково два учасники, їх може бути більше.

Ці конфлікти є найбільш поширеними, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт можна звести до міжособистісного. Навіть в міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів достатньо поширений у виробничих колективах, сім'ї, соціальному середовищі. В організації він може виявлятися по-різному.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися при прямому зіткненні осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями, іноді, просто не в змозі ладнати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно. Узагальнено причини та фактори міжособистісних конфліктів розкрито В.Лінкольном (табл. 6).

Таблиця 6.

Причини та фактори міжособистісних конфліктів по В. Лінкольну

Тип факторів і їх основний зміст	**Форми прояву**
Інформаційні фактори – неприйнятність інформації для однієї сторони	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або така, що запізнилася; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти
Поведінкові фактори – недоречність, грубість, безтактовність тощо	Прагненні переваги; прояв агресивності, егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних стосунків
Фактори стосунків – незадоволеність від взаємодії між сторонами	Дисбаланс у стосунках; несумісність цінностей, інтересів, способів поведінки і спілкування; різниця в рівні освіти; класові відмінності; негативний досвід стосунків у минулому; низький рівень довіри
Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні та інші цінності; моральні цінності
Структурні фактори – відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність

Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні особливості:

• протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються обличчя до обличчя);

• виявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;

• висока емоційна забарвленість відносин, в такому конфлікті важко керувати своїми емоціями ;

• зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;

• міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі і інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У **міжгруповому** конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або макрогрупи), а також окремі представники цих груп, якщо в умовах конфліктних дій ці учасники сприймають свої дії в площині міжгрупового вибору.

Мотиваційний підхід розглядає поводження груп стосовно інших як відображення їхніх внутрішніх проблем, тобто, тут групова ворожість виявляє проблеми в самій групі. Подібна думка обґрунтована в працях З.Фрейда, який вважав, що аутрупова ворожість може виступати основним способом підтримки єдності і внутрішньої стабільності групи.

Існує також теорія фрустраційної детермінації агресії, в рамках якої міжгрупова ворожість пояснюється заниженням оцінки стану своєї групи порівняно з іншою, приниженням в правах і в соціальному статусі.

Варто зазначити, що, незважаючи на те, що групи складаються з окремих індивідів, їх поведінка змінюється під впливом об'єднання у групи. З точки зору соціальної психології існують ряд факторів впливу групи на індивіда, що змінюють його поведінку.

Групова поляризація – явище зростання екстремальності думок у процесі прийняття групового рішення. Тобто, групове обговорення не усереднює думку індивіда, а навпаки, зміщує її до одного з полюсів.

Груповий фаворитизм – надання переваги чому-небудь або кому-небудь членами групи тільки за фактом приналежності його до своєї групи.

Конформізм – тенденція змінювати свою поведінку або переконання в результаті реального або уявного впливу групи.

Соціальні лінощі – тенденція у поведінці людей зменшувати свої зусилля при об'єднанні з іншими для досягнення спільної мети.

Міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя у зв'язку з активізацією міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Часто, через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи в середині організації.

Конфлікт **між особистістю і групою**. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо людина займе позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт виступає в декількох варіантах:

- керівник – колектив;
- рядовий член колективу – колектив;

- лідер – група.

Причини конфліктів, які виникають між особистістю і групою, пов’язані з порушенням рольових очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки особи щодо свого статусу; порушенням групових норм.

Важливою особливістю даного виду конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється на основі зіткнення і особистих, і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб’єктом в індивідуальних поглядах і оцінках, а другим – в групових.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зв'язок конфліктології з іншими науками.
2. Дайте характеристику внутрішньоособистісним конфліктам.
3. Дайте характеристику міжособистісним конфліктам.
4. Проаналізуйте особливості міжгрупових конфліктів.

Лекція 8. Структура та динаміка конфлікту.

8.1 Структурна модель конфлікту
8.2 Причини конфліктів. Конфліктогени
8.3 Динаміка конфлікту
8.4 Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілменна

8.1. Структурна модель конфлікту

Відомо дві моделі опису конфлікту – структурна і процесуальна. Перша концентрує увагу на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту і на встановлення параметрів, які впливають на конфліктну поведінку. Друга робить акцент на процесі протікання конфлікту, тобто на його виникненні, подальших стадіях і фазах, кінцевому результаті. Часто використовується поєднання цих моделей, що дозволяє відобразити особливості структури і динаміки конкретного конфлікту, розкрити його соціально-психологічну специфіку.

Процес конфлікту складається з ряду структурних компонентів, які взаємопов'язані між собою. Розглянемо структурну модель конфлікту.

Схематично конфлікт може бути представлений так:

Конфліктна ситуація – Інцидент – Конфлікт

Кожна людина сприймає ту чи іншу ситуацію по-своєму, виходячи із власних переконань, сприйняття навколишньої дійсності тощо. У випадку, коли хоча б одна із сторін взаємодії вважає, що ситуація, яка виникла несе в собі загрозу, перешкоджає досягненню мети, то така ситуація має передумови переходу в конфліктну. Конфліктна ситуація є основою для виникнення конфлікту, так як виявляє розбіжності інтересів учасників взаємодії. Існують так звані помилкові або випадкові конфлікти, які відбулися без видимої наявності конфліктної ситуації. Тобто, конфліктна ситуація була об'єктивно відсутня, або ілюзорна.

Типи конфліктних ситуацій:

1. конфліктна ситуація об'єктивно існує, але вона не усвідомлюється учасниками і не визнається ними;
2. конфліктна ситуація існує і сторони сприймають її як конфліктну, але сприймають неадекватно;
3. конфліктна ситуація відсутня, але відносини сторін сприймаються як конфліктні;
4. конфліктна ситуація існує і об'єктивно сприймається сторонами.

Інцидент – поштовх для переростання ситуації в конфлікт; ним може бути певна дія або подія, вчинок, психічний стан однієї із сторін, якась зовнішня обставина, що виступила каталізатором конфлікту. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників.

Структурні елементи конфлікту:

1. Предмет конфлікту (конфліктна проблема). Це найбільш складний для виявлення елемент конфлікту, бо в ході конфлікту може видозмінюватися. Проблема пов'язана з появою специфічних «конфліктних» інтересів, бажанням змінити характеристики самого спілкування.

2. Сторони (учасники) конфлікту – суб'єкти соціальної дії, які можуть бути представлені окремими людьми або групами. Тобто, це люди, які не задоволені спілкуванням у зв'язку із його порушеннями. Учасник актуальний – той, хто бере участь в конфлікті, учасник потенціальний – той, чиї інтереси зачіпає даний конфлікт.

3. Образ конфліктної ситуації. Включає в себе уявлення кожного із учасників конфлікту про себе, про позицію протилежної сторони, про середовище, в якому розгортається конфлікт.

4. Позиції учасників конфлікту. Включають в себе інтереси та побоювання учасників, мотиви вступу в конфлікт.

5. Дії учасників конфлікту. Різноманітні дії, стратегії поведінки кожної зі сторін конфлікту.

8.2. Причини конфліктів. Конфліктогени

Уцілому, причини конфліктів в соціальній взаємодії характеризуються складністю та заплутаністю. Часто, вкрай важко встановити основну причину, так як численні чинники того чи іншого конфлікту тісно переплетені між собою, і розплутати цей клубок – важлива та непроста задача. Для її вирішення необхідно проаналізувати весь ланцюг подій, вчинків, об'єктивних умов тощо.

Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його. Серед великої кількості причин конфлікту перш за все виділяють ***загальні*** причини, які, так чи інакше, виявляються практично у всіх конфліктах. До них відносяться:

– соціально-політичні і економічні (пов'язані з соціально-політичною ситуацією в країні);

– соціально-демографічні (розбіжності в установках і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, етнічністю, сімейним станом і т. п.);

– соціально-психологічні (групові взаємостосунки, лідерство, групова поведінка і т. п.);

– індивідуально-психологічні (особистісні якості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (трудовий, сімейний, міжнародний тощо).

Конфлікти завжди виникають в результаті порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини існують незалежно від волі і бажання учасників. Основними з них є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, розбіжності в цінностях, розбіжності в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація тощо.

Причини організаційно-урпавлінського характеру:

Недостатня розробка правових та нормативних процедур вирішення соціальних протиріч. Так, погано розроблені механізми захисту підлеглих від свавілля начальників приводить до того, що в більшості перед конфліктних ситуацій підлеглі або відступають, або прямо йдуть на конфлікт.

Розподіл ресурсів. В будь-якій організації ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, інформацію, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найефективнішим чином досягти цілей організації. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

Відмінності в цілях. Спеціалізовані підрозділи організації і, навіть, підгрупи формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують оплату за кінцевий результат. Тому підрозділи можуть надати більше уваги їх досягненню, ніж цілям всієї організації. Відмінності в цілях часто є очевидними між особистістю і групою.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко за підрозділами і робочими місцями.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди акцентують свою увагу на ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

Незбалансованість робочих місць – часте джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція не підкріплена повною мірою засобами і відповідно – правами і владою.

Неправильний контроль. Контроль при управлінні не повинен диктуватися підозрілістю. Цинічна влада використовує невизначений, тотальний контроль: кожен у будь-який час знаходиться під підозрою і, тому, вже наполовину винний. При такій ситуації, людина, врешті-решт, втрачає самовладання і через нервозність дійсно починає гірше працювати.

Відсутність поваги до керівництва. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника має великий демотиваційний потенціал. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити з цього належні висновки.

Недостатня мотивація. Якщо вдається добитися збігу потреб індивідів з потребами організації, то персонал викладатиметься ради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий примус.

Група соціально-психологічних причин:

Незадовільна комунікація. Погана передача інформації, втрата чи відсутність її взагалі, перекручення інформаії може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших. Поширені

проблеми передачі інформації, які викликають конфлікт – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також пред'явлення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або заглиблюватися через нездатність керівників розробити і довести до підлеглих точний опис посадових обов'язків.

Приховані або хибні припущення. Людина може сподіватися отримати певну реакцію на свої слова, дії, висловлювання, жарти, проте, відбувається інакше (зроблене зауваження збило людину з правильного шляху, жарт не зрозуміли, а навпаки, образливо сприйняли тощо).

Проблема нерозуміння. Нерозуміння сказаного через відсутність у іншої сторони часу для пояснень або інша сторона думає, що першій стороні і так все ясно. Це призводить до неправильних висновків та дій (невірне виконання доручень, помилок у роботі).

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Людина не відчуває ідентичності і настроюється відразу на те, що не зрозуміє іншої людини. Виникає бар'єр в спілкуванні. Крім того, дослідження показують, що всіх працівників по схильності до конфліктів можна підрозділити на три групи:

1. Стійкі до конфліктів.
2. Такі, що утримуються від конфліктів.
3. Конфліктні.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно прикладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – важких суб'єктів. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме конфліктного способу вирішення питань.

До суб'єктивних причин можна віднести:

- негативний соціально-психологічний клімат,
- невідповідність офіційної та неофіційної структур колективу (протиборство між керівником і неформальним лідером, ворожнеча між окремими неформальними групами),
- негативні риси характеру та деякі особливості особистості (егоїзм, недостатні самовладання та витримка, завищені самооцінка та рівень домагань, тривожність),
- наявність психологічних бар'єрів.

Немає таких конфліктів, що не були б викликані лише суб'єктивними або об'єктивними причинами. Якщо людина особисто не приймає рішення щодо початку конфліктної протидії, то конфлікту не буде.

Конфліктогени – це вербальні або невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню або ескалації конфлікту, тобто, це слова, дії (або відсутність дій), які приводять до конфлікту. Передумови конфлікту

можуть існувати тривалий час, але саме конфліктоген провокує перехід конфлікту із потенційної можливості до реальної протидії.

У теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів.* За ним кожнен наступний конфліктоген сильніше попереднього. У зв'язку з цим, психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не застосовуйте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Таблиця 7.

Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
Пряме негативне ставлення	Наказ, загроза, зауваження, критика, звинувачення, насмішка, глузування, сарказм, агресивні прояви
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада, принизлива похвала, докори, жартування
Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
Менторські відносини	Категоричні оцінювання, думки, вислови, нав'язування своїх порад, своєї точки зору, нагадування про неприємне; моралі й повчання; прагнення до верховенства
Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину; прояв егоїзму
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилання на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

8.3. Динаміка конфлікту

Поняття «динаміка конфлікту» можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту.* Тобто, **динаміка конфлікту** – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають істотні моменти, які характеризують його розвиток від появи до розв'язання. Ця структурна категорія визначає в першу

чергу методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення. Динаміка етапів конфлікту включає:

1. ***Виникнення і розвиток суперечливої ситуації.*** На цьому етапі зароджується протиріччя, яке може ще не усвідомлюватись учасниками та свідками. Якщо конфлікт має намірений характер, то протиріччя, що було в прихованій формі, загострюється із ініціативи однієї з сторін.

2. ***Сприйняття суперечливої ситуації як конфліктної(усвідомлення конфлікту) хоч би однією із сторін і емоційне переживання цього факту.*** Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недоброзичливі вислови на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним тощо. Конфліктуючі сторони починають розуміти, що перебувають у конфліктних, суперницьких стосунках із відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної — визначаються причина, привід, склад учасників, перебираються варіанти дій та визначається оптимальний з них, приймається рішення на дію.

3. ***Початок відкритої конфліктної взаємодії.*** Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні вислови і ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту. Тобто, відбувається відкрите зіткнення сторін, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів та прийнятих рішень.

4. ***Розвиток відкритого конфлікту.*** На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим, вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту. Відкрита фаза починається з інциденту. Подібні дії можуть носити як випадковий характер, так і бути організовані однією із сторін. Після інциденту конфлікт може розвиватись як у негативному, так і в позитивному напрямку. Однак, найчастіше боротьба посилюється, а сам конфлікт розростається. Цей період відкритого протистояння називається *ескалацією* конфлікту. Закономірністю ескалації є укрупнення суб'єктів протистояння за рахунок залучення нових учасників, а також наростання інтенсивності дій сторін. Ситуація стає все більш заплутаною. Протистояння набуває такої гостроти, що сторони починають розуміти необхідність переходу до конструктивних дій та пошуку його розв'язання.

5. ***Вирішення (припинення) конфлікту***. Це закінчення активних дій сторонами конфлікту з різних причин. Форми припинення конфлікту можуть бути різними: через взаємне примирення сторін, шляхом симетричного або асиметричного рішення, переростання конфлікту в інше протиборство, або ж поступове згасання конфлікту.

На цьому етапі учасники оцінюють наслідки своїх дій, співставляють досягнутий результат із раніше наміченою метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (затухає) або ж розвивається далі; в останньому випадку він заново проходить через другу, третю та четверту стадії, але вже на новому рівні.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту з погляду реальних можливостей його розв'язання, бо вони

залежать від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння. Фази можуть циклічно повторюватися. При цьому, можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту зв'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість рішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння, вважають Харіна О.Є., Калениченко Р.А., Доценко К.М. [1]

Таблиця 8.

Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту,
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

8.4. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса – Кілменна

Кожен конфлікт по-своєму унікальний, неповторюваний за причинами виникнення, формами взаємодії двох або більш сторін, результатами і наслідками. До того ж, кожна людина, а також і будь-яка спільність знаходять свою манеру, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Стиль *в цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, дій з досягненням наміченої мети і разом з тим – манеру спілкування.* Стиль конфліктної поведінки є водночас міжособистісним методом управління конфліктом.

У конфліктології з 70-х років XX ст. визнано існування наступних п’яти стилів (стратегій) конфліктної поведінки: *ухиляння, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс*. Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна.

Сітка Томаса – Кілменна демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить як від інтересів сторін, які беруть участь в конфлікті, так і від характеру дій, що виконуються ними. Сам стиль поведінки в конфлікті визначається мірою задоволення власних інтересів (діючи активно чи пасивно) та інтересів протилежної сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку із п’яти основних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе визначити власний стиль поведінки та стиль будь-якої іншої людини.

Кожна людина може в якійсь мірі використовувати усі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Окрім того, ефективність кожного із цих стилів залежить від специфіки конфлікту, інтересів та можливостей сторін. Яка ж специфіка кожного з названих стилів поведінки в конфліктах?

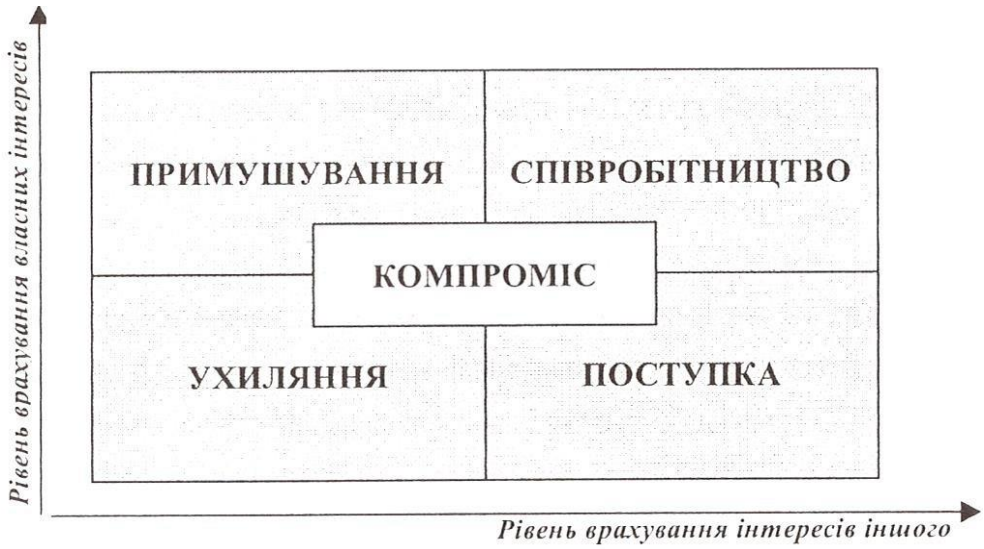


Рисунок 1. Двомірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна

Ухиляння як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю бажання співпрацювати з будь-ким і докласти активних зусиль для здійснення власних інтересів, рівно як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Такий стиль поведінки звичайно вибирають в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не представляється суб'єкту конфлікту суттєвою, важливою; предмет розбіжностей, на його думку, дріб'язковий, заснований на несуттєвих відмінностях, не заслуговує витрати часу і сил;
- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими по силі (рангу) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у взаєминах;
- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має опонентом людину, яка володіє більш високим рангом, напористою вольовою енергією;
- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися з силами, заручитися підтримкою прихильників;
- бажано уникнути подальших контактів з важкою за характером людиною або украй тенденційним, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводу для загострення відносин.

Ухиляння буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивних, емоційних. Цей стиль частіше за все використовують реалісти за вдачею. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть будучи зачепленими «за живе», вони

остерігаються ув'язування в суперечку, не поспішають приймати виклику, розуміючи, що часто-густо єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухиляння від участі в ній.

Інша справа, якщо конфлікт виник на об'єктивній основі. В такій ситуації ухиляння і нейтралітет можуть виявитися неефективними, оскільки спірна проблема зберігає своє значення, а причини, що її породили, самі собою не зникають, а ще більш поглиблюються.

Поступка (пристосування) як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від ухиляння, цей стиль припускає в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій. Звичайно, пристосування доцільне в тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту ще не дуже стурбований проблемою, що виникла, не вважає її достатньо суттєвою для себе і тому проявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони, поступаючись їй, якщо володіє більш високим рангом, або пристосовуючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;
- опоненти демонструють домовленість і навмисно поступаються один одному в чомусь, враховуючи те, що, мало втративши, придбають більше: добрі взаємовідносини, обопільну згоду, партнерські зв'язки;
- створюється тупикова ситуація, що вимагає послаблення напруженості пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, в першу чергу, етичними;
- є щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому відчувати себе цілком задоволеним своєю добросердістю;
- виявляється змагання опонентів, не спрямоване на жорстку конкуренцію, неодмінне нанесення збитку іншій стороні.

Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема по ієрархічній вертикалі: підлеглий – начальник тощо. В таких ситуаціях буває вкрай цінною підтримка взаєморозуміння, дружнього ставлення і атмосфери ділової співпраці, тому сторони намагаються не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше загроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести збитків інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль поступки, обраний як зразок конфліктної поведінки, може виявитися і малоефективним. Він зовсім не прийнятний в ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені відчуттям образи і роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси та цілі не піддаються згладжуванню і узгодженню.

Конфронтація (примус) за своєю спрямованістю орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток їм. Той, хто застосовує подібний стиль поведінки, прагне нав'язати іншим своє рішення проблеми,

сподівається тільки на свою силу, не приймає сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. ін., примусити опонента прийняти вигідну точку зору, будь за що взяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті. Як правило, конфронтацію обирають в тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він володіє достатньою силою для її швидкого вирішення на свою користь;
- конфліктуюча сторона займає максимально вигідну для себе, по суті, безпрограшну позицію і має можливості використовувати її для досягнення власної мети;
- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонований ним варіант рішення проблеми найкращий в даній ситуації, і, маючи більш високий ранг, наполягає на ухваленні цього рішення;
- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче в захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

Конфронтація зовсім не означає, що неодмінно вживається груба сила або робиться ставка лише на владу і високий ранг того, хто добивається перемоги своєї думки, власних інтересів. Можливо, що настійливе прагнення виграти протистояння спирається на переконливіші аргументи, на уміння одного з опонентів майстерно драматизувати свої ідеї, подавати їх в ефектному викладі, в манері помітного виклику.

Не можна, проте, забувати, що будь-який тиск, в якій би «елегантній» формі він не відбувався, може обернутися вибухом неприборканих емоцій, руйнуванням поважних і довірчих відносин, надмірно негативною реакцією з боку тих, хто виявиться переможеним і не залишить спроб добитися реваншу. Тому конфронтаційність, бажання вважати себе завжди правим – малопридатний стиль поведінки в більшій частині міжособистісних конфліктів, не кращий варіант збереження здорової морально-психологічної атмосфери в організації і створення умов, які дозволяють співробітникам ладнати один з одним.

Співробітництво, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфліктуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, яка породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу розв'язати ту або іншу проблему без нанесення збитку будь-якій стороні. В конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, представляється важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилятися від її сумісного рішення;
- сторони мають час та бажання попрацювати над проблемою, що виникла;

• конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю в своїх положеннях; кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, з тим щоб дійти повної згоди щодо взаємовигідного рішення значущої для всіх проблеми;

• сторони, залучені в конфлікт, поступають як партнери, довіряють одна одній, зважають на потреби, побоювання, переваги опонентів.

Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах. Але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу і терпіння, мудрості і дружньої прихильності, уміння виразити і аргументувати свою позицію, уважного вислуховування опонентів, коли вони пояснюють свої інтереси, пошук альтернатив і злагодженого вибору з них в ході переговорів взаємоприйнятного рішення. Нагородою за сумісні зусилля служить конструктивний результат, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Компроміс займає серединне місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, індивідуальні і колективні зусилля. Стиль компромісу переважний тим, що він дозволяє, хоча і частково, задовольнити домагання кожної із залучених в конфлікт сторін. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли:

• суб’єкти конфлікту добре поінформовані щодо його причин і розвитку, щоб судити про обставини перебігу конфлікту і можливі способи його вирішення;

• рівні за рангом сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольнитися тимчасовим, але слушним варіантом вирішення протиріч;

• учасники конфлікту, які мають різний ранг, схиляються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих втрат;

• опоненти, оцінивши ситуацію, що склалася, коригують свої цілі з урахуванням змін, які відбулися в процесі конфлікту;

• всі інші стилі поведінки в конкретному конфлікті не приносять ефекту.

Компроміс часто є вдалою можливістю прийти хоч до якогось рішення. Сторони частково задовольняють свої інтереси, причому, якщо це рішення скоро виявить свої недоліки, завжди можна повернутися до проблеми та спробувати вирішити її інакше. Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якість, особливо цінована в управлінській практиці. Не слід, проте, вдаватися до нього без потреби, поспішати з ухваленням компромісних рішень. Потрібно перевірити, чи ефективний в даному випадку компроміс порівняно з іншими стратегіями поведінки в конфлікті.

Кожен із цих стилів ефективний в певних умовах і не може бути кращим чи гіршим за інші. Варто оцінити ситуацію та свідомо обрати модель поведінки в конфлікті; ефективно використовувати кожен із стилів, враховуючи конкретні обставини та особливості свого характеру.

Питання для самоперевірки

1. Структурні елементи конфлікту та їх аналіз.
2. Об’єктивні та суб’єктивні причини конфліктів.
3. Конфліктна особистість та конфліктогени.
4. Співвідношення понять «причина конфлікту» та «інцидент».
5. Етапи та фази конфлікту.
6. Соціальна ідентичність як чинник конфлікту.
7. Наведіть приклад конкретної конфліктної ситуації та проаналізуйте її структуру.

Тема 9. Переговори та посередництво у вирішенні конфліктів

9.1 Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів
9.2 Поведінка партнерів у переговорному процесі
9.3 Посередництво у розв'язанні конфліктів

9.1. Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів

Найбільш універсальним і широко застосовуваним методом вирішення конфлікту є переговори. Як метод вирішення конфліктів **переговори** являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації.

Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює різноманітні сфери діяльності індивіда.

Правильно організовані переговори проходять декілька етапів:

1. Підготовка до початку переговорів. Перед початком переговорів украй важливо до них підготуватися. На цьому етапі збирають інформацію: про зміст конфлікту і учасників конфліктної взаємодії (їх сильні і слабкі сторони); аналізують причини, наслідки, варіанти рішення і тому подібне.

Також необхідно здійснити вибір часу та місця зустрічі. Це може бути своя територія, почергове проведення зустрічей на території учасників переговорів або вибір нейтральної території.

При підготовці до переговорів важливо:

- проаналізувати проблеми та інтереси конфліктуючих сторін;
- здійснити попередній пошук можливого збігу інтересів, визначити, в чому полягає взаємозалежність опонентів;
- прорахувати можливі варіанти компромісу, поступок, кінцевих рішень;
- визначити основну мету проведення переговорів;
- з'ясувати, якщо угода не буде досягнута, як це відобразиться на інтересах обох сторін;
- чітко визначити, чи створені умови для початку переговорів;
- переконати опонентів в доцільності проведення переговорів;
- заручитися підтримкою громадської думки, залучити в процес авторитетних осіб.

Також, аналізуються процедурні запитання: коло питань для обговорення, установлюється порядок їх обговорення, в якій послідовності ставити запитання, коли робити перерви і тому подібне. Також обговорюється питання про склад і кількість учасників переговорів, і, насамперед, хто очолить кожну з делегацій. Статисткою встановлено, що правильна організація цього етапу – це 50% успіху переговорів.

Результат підготовки переговорів – досягти хоча б зустрічі.

2. Початок переговорів і попередній вибір позиції учасників. На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої

позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми. За цим етапом можна реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: 1) продемонструвати опонентам, що їх інтереси вам відомі і ви їх враховуєте; 2) визначити поле для маневрування і спробувати залишити на ньому більш всього місця для себе.

Звичайно переговори починаються з заяви обох сторін про їх бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципових аргументів сторони намагаються закріпити свої позиції. Конфліктологи визначають такі тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для впливу на опонента у вигляді наступальної позиції;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використовувати незначні поступки;
- для досягнення невеликого домінування можливе надання нових фактів, використовування маніпуляцій;
- встановлення позитивних особистих відносин: створення невимушеної дружньої атмосфери, сприяння неформальному обговоренню, проявам зацікавленості в успішному завершенні переговорів;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації, загальний пошук альтернативних рішень.

3. Пошук прийнятного рішення. На цьому етапі обговорюються варіанти розв'язання проблеми; уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту; опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи пошуку консенсусу. Опоненти повідомляють факти, вигідні лише їм, заявляють про наявність у них різних варіантів. Мета кожного з учасників – дотримання рівноваги або невелике домінування при цьому; основним завданням є спрямування переговорів в русло пошуку конкретних пропозицій. Тут можливі різноманітні маніпуляції і психологічний тиск, перехоплювання ініціативи всіма можливими засобами.

Для успішного проведення переговорів необхідно:

- ретельно проаналізувати суть конфлікту. Цей аналіз може бути представлений у вигляді карти аналізу конфлікту, де вказуються учасники, спірні питання, інтереси, потреби сторін, які виявилися ущемленими і призвели до конфлікту;
- використовуючи метод прогнозу, припустити ті спірні питання, які можуть виникнути в ході переговорів;
- чітко представити свої сили і сили сторін, формулювання можливих рішень;
- з'ясувати напрям взаємостосунків з партнерами, які можуть бути використані надалі.

4. Завершення переговорів. На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю. Все це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятій угоді. У тому випадку, коли учасники переговорів не дійшли договору про вирішення конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення на інший термін.

Але наперед прорахувати все неможливо, оскільки в ході переговорів може виникнути незапланована ситуація.

«Глухий кут» в переговорах – ситуація, при якій висловлення всіх можливих пропозицій не приводить до ухвалення рішення, але і такий результат має своє позитивне значення:

– провал переговорів дозволяє чітко побачити протилежні позиції сторін, суть суперечки, розбіжностей;

– провал переговорів може послужити імпульсом, початком до пошуку принципово нових рішень.

Але «глухого кута» в переговорах слід уникати, і щоб у ньому не опинитися, треба дотримуватися ***основних принципів ведення переговорів:***

- потрібно враховувати, що конфлікт – явище комплексне (соціальне і психологічне), тому розв'язати його можна теж тільки комплексом заходів;
- проблема, що викликала конфлікт, повинна бути глибоко і всебічно продумана і лише на основі цього аналізу повинна бути вироблена лінія поведінки на переговорах;
- допомагати, а не заважати один одному в досягненні рішень (застосувати гнучкість, розумну поступливість);
- враховувати не тимчасові, а довготривалі інтереси сторін;
- ретельно продумувати весь хід переговорів, навіть якщо вони зайшли в «глухий кут».

У ході переговорів кожна із сторін обирає певну лінію поведінки. М'яка по характеру людина бажає уникнути особистого конфлікту і заради досягнення угоди з готовністю йде на поступки. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, проте, часто закінчує тим, що викликає таку ж жорстку реакцію, і псує свої відносини з іншою стороною. Такий підхід до переговорів має назву **позиційного підходу**. У позиційному підході пропонується розглядати лінії поведінки сторін як м'яку, жорстку або проміжну.

Чи існує йому альтернатива?

У Гарвардському проекті з переговорів американськими вченими Р.Фішером і У.Юрі розроблений метод переговорів, який призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Цей метод отримав назву **принципові переговори**, або **переговори по суті**. Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи не піти кожна зі сторін. Цей метод припускає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, доречно наполягання на такому результаті, який базувався б на якихось справедливих нормах, незалежно від волі кожної із сторін. Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів.

Метод принципових переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів.

1) всім людям властиві емоції, які можуть заважати спілкуватися один з одним. Тому перш ніж почати працювати над суттю проблеми, необхідно відділити «проблему від людей» і розібратися з нею окремо. Якщо не прямо, то побічно учасники переговорів повинні дійти розуміння того, що їм необхідно працювати

пліч-о-пліч і розбиратися з проблемою, а не один з одним. Отже, зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.

2) подолання недоліків, які виникають у зв'язку з концентрацією уваги на позиціях, заявлених учасниками, тоді як мета переговорів полягає в задоволенні прихованих інтересів. Отже, другий базовий елемент даного методу: розмежовуйте заявлені позиції і реальні інтереси.

3) врахування труднощів, які виникають при розробці оптимальних рішень під тиском. Спроби ухвалити рішення в присутності іншого звужує поле зору парламентерів. Коли багато чого поставлено на карту, здібність до творчості обмежена. Звідси витікає третій базисний пункт: не використовуйте тиск, знижуючи тим самим творчий потенціал переговорів.

4) рішення повинно прийматися, спираючись на об'єктивні, справедливі критерії (наприклад, ринкових цін, експертної думки, звичаїв та законів), а не залежати від голої волі кожного із сторін. Обговорюючи такі критерії, обидві сторони можуть сподіватися на справедливе рішення. Тому четвертий базисний пункт: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

Отже, метод принципових переговорів дозволяє більш ефективно досягти поступового консенсусу щодо сумісного рішення, без жодних втрат. А розмежування між відносинами людей і суттю проблеми дозволяє мати справу один з одним просто і з розумінням, що веде до дружньої угоди. Крім того, цей метод є менш залежним від людських відносин.

9.2. Поведінка партнерів у переговорному процесі

Моделі поведінки в переговорному процесі учасників конфліктної взаємодії і результат цього процесу багато в чому залежатимуть від кінцевої мети переговорів, а також від вибраної лінії поведінки.

Найширше вживання в переговорних процесах одержали наступні ***тактики*** поведінки.

1. «Видима співпраця». Вона характеризується тим, що партнер, який обрав тактику «видимої співпраці», заявляє про свою готовність до співробітництва, створює видимість конструктивної поведінки. Але постійно знаходить мотив уникнути прийняття угоди, всіляко відтерміновує терміни її підписання. Така тактика може застосовуватися з метою виграшу часу і створення умов для рішучого штурму – або для перемоги, або для взаємознищення.

2. «Дезорієнтація партнера». На відміну від попередньої, ця тактика є більш активною і цілеспрямованою. Основною метою тактики дезорієнтації є примушення партнера до дій у напрямі ваших власних інтересів. Така тактика наперед планується і характеризується такими прийомами як: критика конструктивних думок партнера, використання несподіваної інформації, обман, загрози, блеф тощо.

3. «Провокація почуття жалості у партнера». Основною метою такої тактики є відволікання пильності суперника, зниження його активності, підштовхування на поступки. Зрештою, провокація відчуттів жалості спрямована на підготовку умов для рішучих дій або прийняття угоди. Ці цілі досягаються застосуванням таких прийомів,

як: «виливання душі», створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи.

4. «Ультимативна тактика». Ця тактика є однією з жорстких, і характеризується пред'явленням ультиматуму на самому початку переговорів.

Ультиматум – вимоги, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу в разі відмови. Основний прийом ультиматуму – загроза, крім того, в процесі пред'явлення ультиматуму можуть бути використані: шантаж, демонстрація сили, блеф і інші засоби маніпуляції.

Часто в ультимативній тактиці використовуються спеціальні прийоми: «прийом альтернатив» і «прийом затвору».

Суть *прийому альтернатив* полягає в тому, що супротивнику пропонується вибір з двох або більш непривабливих для нього варіантів рішення проблеми, які задовольняють вашим власним інтересам. Пропоновані альтернативи, по суті, є тотожними по значущості для суперника, і вибору як такого у нього немає.

Прийом затвору відрізняється тим, що ультимативний вплив на супротивника виявляється шляхом власного послаблення контролю над ситуацією. В цьому випадку ініціатор ультиматуму імітує створення безвихідної для себе ситуації, зав'язуючи її на важкі наслідки при невиконанні вимог іншою стороною.

Необхідно зазначити, що ультиматум може висуватися не тільки на початку переговорів з метою проведення їх в бажаному напрямі, але і в процесі переговорів. Як правило, в цьому випадку ультиматум спрямований на переведення переговорів в русло силової стратегії (наприклад, «виграш–програш») або на припинення переговорів взагалі. В другому випадку ультиматум представляється як абсолютно неприйнятній для суперника формі. Тут, окрім неприйнятних за змістом вимог, пускаються в хід образи, порушення правових і етичних норм. Все це використовується з метою застосувати відмову супротивника для виправдання своїх запланованих насильницьких дій проти нього. Особливо широко ця тактика застосовується в міжнародних відносинах.

5. «Тактика вичавлювання поступок». Ця тактика відрізняється від ультимативної тим, що вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно. Причому кожна з вимог, що пред'являються, представляється як вичерпна.

Вичавлювання поступок досягається прийомами позиційного і психологічного тиску. ***Позиційний тиск*** реалізується в таких прийомах.

Прийом «закриті двері», зводиться до демонстрації відмови від вступу до переговорів. При цьому, така демонстрація застосовується за умови, що супротивник зацікавлений в переговорах. В цьому випадку він готовий піти на поступки в цілях залучення до переговорів протилежної сторони.

Прийом «пропускний режим» припускає висунення попередньої поступки як умови для початку переговорів або для їх подальшого продовження. Поступка тут грає роль пропуску.

Прийом «візування» використовується, коли угода з якогось питання майже досягнута, але вона не влаштовує повною мірою ініціатора вичавлювання поступок. Тоді для отримання нової поступки він заявляє про обмеження своїх повноважень на

ухвалення рішення в тому вигляді, в якому воно підготовлено, і про те, що це питання потребує додаткового узгодження з вищими інстанціями. Такий прийом розрахований на те, що супротивник не може чекати і готовий погодитись на нові поступки, лише б угода була укладена зараз.

Прийом «зовнішньої небезпеки» використовується як демонстрація готовності прийняти пропозицію суперника, але при цьому робиться заява про те, що реалізація її ставиться під загрозу через втручання зовнішніх сил. При цьому оговорюються умови, які б виключали втручання зовнішніх сил або дозволяли б їх нейтралізувати. Такі умови є не що інше, як форма поступки, що вичавлюється.

Прийоми ***психологічного тиску*** дещо відрізняються від прийомів позиційного тиску. Якщо прийоми позиційного тиску засновані на створенні конкретних умов, які вимушують суперника йти на поступки, то психологічні прийоми спрямовані на послаблення волі супротивника, на спонукання його до підсвідомого прагнення швидше закінчити переговори ціною незапланованих поступок.

Розглянемо деякі з таких прийомів.

Прийом «читання в серцях». Словам суперника приписують приховане значення і «викривають справжні мотиви», які ховаються за сказаними словами. Таким чином, супернику можна приписати все, що завгодно, і примусити його виправдовуватися в тому, чого він не скоював. Як правило, спростувати звинувачення, що висувається, буває дуже складно, або взагалі неможливо, оскільки ставка робиться на принцип «чужа душа – сутінки».

Прийом «останньої вимоги» використовується, коли тривалі переговори підійшли до завершальної стадії. Втомленому від виснажливих, деколи неприємних, важких переговорів опоненту, який передчуває їх фінал, висувають ще одну вимогу. І він, як правило, погоджується з нею.

6. «Тактика лавірування резервами поступок». Для успішної реалізації стратегічних цілей переговорного процесу важливо знати резерви поступок. Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

Резерв поступок супротивника визначається і прогнозується на основі аналізу балансу інтересів і співвідношення сил і засобів конфліктуючих сторін. Важливим джерелом прогнозу резерву поступок суперника є попередня інформація про його вимоги, які він готується розкрити на переговорах. Часто, при зборі і аналізі такої інформації можна встановити і заготовлені опонентом поступки. Широке вживання тактики лавірування поступками можливе при вирішенні комерційних, фінансових і економічних суперечок.

9.3. Посередництво у розв’язанні конфліктів

Істотним моментом в технологіях переговорного процесу є оцінювання форм і способів участі в конфлікті посередника (медіатора).

Суть медіації, або посередництва зводиться до процесу переговорів між сторонами за участю посередника (медіатора).

Медіаторинг може застосовуватися при вирішенні конфліктів у сфері як формальних (економічних, правових тощо), так і у неформальних міжособистісних стосунків.

Така форма урегулювання правового конфлікту існує в багатьох розвинених країнах (США, Канада, Австралія, Великобританія, Франція, Іспанія, Італія, Бельгія). Наприклад, у Великобританії діє спеціальна Британська медіаційна організація – Центр вирішення конфліктів.

Комісія ООН по міжнародній торгівлі прийняла спеціальні закони в напрямку розвитку медіації. Європейська директива по медіації від ЄС сприяє використанню медіації в якості врегулювання суперечок по громадянським та торгівельним справам в інтересах більшого доступу до правосуддя.

Медіаторинг має ряд переваг порівняно із вирішенням конфлікту у судовому порядку: швидкість та економічність, конфіденційність, зручність для сторін стосовно часу і місця вирішення спорів тощо.

Сутність медіації полягає в тому, що сторони конфлікту, звертаючись до посередника, що не є учасником і не має власного інтересу у конфлікті, розраховують передусім на встановлення відповідного психологічного контакту між сторонами конфлікту, зняття емоційного напруження в переговорах та сподіваються, діючи спокійно та врівноважено, знайти те прийнятне рішення, що дозволить їм погасити даний конфлікт.

Перше питання, яке виникає – де знайти посередника? В багатьох країнах світу є організовані державні і недержавні служби, що надають посередницькі послуги. Іноді, посередництвом займаються юридичні фірми; зі спільної згоди сторін можна запросити авторитетну особу, організацію і т.п. Виконувати посередницьку функцію може і юрист, і учений, і будь-яка незацікавлена особа. Важливо тільки, щоб посередник був компетентний і признавався всіма учасниками конфлікту як нейтральна сторона.

При цьому під компетентністю розуміється, як знання посередником проблеми, яка лежить в основі конфлікту, так і процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів. Нейтральність має на увазі, що посередник не підтримує жодну зі сторін, які беруть участь в конфлікті. Якщо посередник підозрюється в симпатіях до одного з учасників, його послугами не користуватимуться. Важливо підкреслити, кажучи про нейтральність, що значущим є не стільки дійсна нейтральність або об'єктивність посередника, а головним чином, те, як він сприймається учасниками конфлікту.

Конфліктуючі сторони можуть виходити з різних критеріїв нейтральності, об'єктивності і компетентності посередника. Кожний конкретний випадок пред'являє свої вимоги і накладає обмеження на вибір посередника. Механізм посередництва повинен бути достатньо гнучким, що досягається за рахунок різномаїття видів посередництва, а також їх поєднань. До найпоширеніших видів відносяться:

- пропоноване – прошене;
- договірне – фактичне;
- постійне – тимчасове;
- одностороннє – багатобічне (індивідуальне — колективне);

- офіційне – неофіційне;
- персональне – деперсоналізоване.

Роль посередника може бути сформульована через три «не»:

- посередник в ході врегулюванні конфлікту не визначає, хто правий, а хто винен;
- не виносить обов'язкове для сторін рішення
- не примушує сторони до досягнення угоди.

Посередник покликаний допомогти сторонам розв'язати суперечності. Він повинен полегшити процес переговорів для знаходження взаємоприйнятних рішень. Одна з перших його цілей – створення ефективних «каналів комунікації», що дозволяють учасникам конфлікту донести свою точку зору до протилежної сторони. Деколи конфліктуючі сторони відмовляються обговорювати проблему і спілкування зводять лише до обміну погрозами і звинуваченнями. Саме відсутність яких би то не було відносин між сторонами, неможливість чітко і спокійно сформулювати і обґрунтувати свою точку зору веде до ескалації конфлікту.

Не порушуючи самої структури переговорного процесу, посередник спочатку дає можливість сторонам познайомитися з поглядами, думками один одного. Налагоджування каналу спілкування може йти різними способами. Це можуть бути зустрічі посередника послідовно з кожною із сторін. Посередник може організовувати прямі контакти-переговори. Врешті-решт, він може бути і просто своєрідним «листоношею», доставляючи поперемінно інформацію від однієї сторони до іншої.

Проте, важливо пам'ятати, що не будь-який канал комунікації обов'язково є ефективним. Прямий обмін думками, точками зору допомагає тільки в тому випадку, коли інтенсивність конфлікту не дуже велика і є якісь загальні моменти в позиціях. При крайній поляризації поглядів безпосереднє обговорення може вести до взаємних докорів і звинувачень, забезпечуючи монологи сторін, а не їх діалог, що веде до наростання конфлікту. Якщо конфлікт наростає, то посередники повинні перешкоджати прямим контактам між учасниками конфлікту і в той же час забезпечити обмін інформацією, точками зору, поглядами.

Посередник повинен бути водночас психологом. Сторони, знаходячись в конфліктних відносинах, часто проявляють ворожість, роздратованість, негативні емоції стосовно один одного. Тому в задачі посередника входить створення ділової атмосфери на переговорах. Чим краще він з цим впорається, тим більш вірогідним є успішне завершення переговорів. Іншими словами, йдеться про встановлення робочих відносин між конфліктуючими сторонами.

Інша функція посередника полягає в тому, щоб допомогти сторонам побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», кажучи лише про своє розуміння проблеми. При бесідах з кожною із сторін посередник указує на ті факти, які залишилися поза увагою, формуючи більш адекватну картину ситуації.

Побачити проблему «очима іншого» недостатньо для її вирішення. Найважливіша задача посередника полягає в аналізі проблеми і визначенні можливих варіантів рішення. Ключовим стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох

сторін, тобто того, що лежить за межами позицій, посередник може запропонувати свій варіант рішення проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти, застосувавши «розділення проблеми на окремі складові», тобто не намагатися відразу вирішувати всю проблему, а виділити окремі компоненти. На початкових етапах ведення переговорів викладаються точки зору сторін, виділяються пункти розбіжностей. Учасники переговорів аналізують, чи можливе досягнення домовленості по кожному з виділених компонентів. Якщо ні, то, може, доцільно винести деякі з них «за дужки», іншими словами – не розглядати (наприклад, відкласти або ухвалювати рішення самостійно, без орієнтації на партнера). В цих умовах не буде досягнуто всеосяжної згоди. Проте, у цілому ряді випадків наявність такої часткової угоди може виявитися значним кроком уперед у порівнянні з відсутністю будь-якої домовленості.

Посередник може також запропонувати тимчасове рішення на якийсь певний термін і не допустити, наприклад, закриття підприємства. Протягом відведеного терміну учасники спільно з посередником проводять більш ретельний аналіз проблеми і визначають шляхи її рішення.

Уцілому, генерація нових ідей найскладніша, але і найпродуктивніша функція посередництва. Часто учасники конфлікту опиняються як би в полоні вже висунутих раніше пропозицій і не можуть вийти за їх межі. Тут деколи потрібен свіжий погляд. Саме ним і володіє посередник.

Посереднику необов’язково висувати принципово нове рішення. Іноді на чисто психологічному рівні пропозиція відкидається тільки тому, що її висунуто протилежною стороною. Та ж сама пропозиція, яка витікає від нейтральної сторони, може бути з легкістю прийнята.

В іншому випадку може бути запропонована цілком здорова ідея, але партнер не уловив її раціональної складової. Тоді достатньо лише переформулювати пропозицію, і вона виявиться прийнятною для протилежної сторони. Функція посередника полягає і в наданні допомоги при розробці підсумкового документа, знаходженні потрібних формулювань.

Крім того, посередник часто здійснює і контроль над виконанням домовленостей, робить їх більш міцними. Ця функція не завжди делегується посереднику. Після досягнення домовленостей сторони можуть далі будувати двосторонні відносини і самостійно.

Посередник може вдаватися до чисто технічних прийомів. Наприклад, обмежувати учасників в часі, відведеному для вирішення питання. Сам факт необхідності до певного моменту часу знайти взаємоприйнятне рішення (інакше кожна із сторін може втратити в багато разів більше) стимулює пошук. Якщо конфліктуючі сторони не заперечують, то посередник може активно впливати на переговори. Наприклад, побачивши, що переговори заходять в глухий кут, він може оголосити перерву. Важливо тільки, щоб жодна із сторін не розглядала дії посередника як своєрідне «підігравання» опоненту.

Слід розрізняти посередництво і арбітраж. Посередництво припускає лише рекомендації сторонам, що беруть участь в конфлікті або переговорах, спрямовані на пошук спільного рішення, тоді як арбітраж – винесення висновку, який може не

влаштувати одну із сторін, але слідувати якому вони зобов'язані. На практиці можливе послідовне вживання спочатку посередницьких, а якщо вони не привели до успіху – то і арбітражних процедур.

Неформальне посередництво полягає у дружній підтримці конфліктуючих, і при вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі свого приятеля. У міжособистісних стосунках медіація більш всього прийнятна в таких випадках:

1. коли конструктивний діалог сторін неможливий без звернення до сторонньої щодо їх конфлікту особи;
2. коли роздратування та емоції настільки захоплюють сторони, що ніяке ефективне спілкування між ними вже неможливе;
3. коли кожен з учасників має свої мотиви, що виправдовують, пояснюють його позицію, яка здається йому єдино вірною, але інша сторона не бажає його вислухати;
4. коли сторони хочуть зберегти конфіденційність щодо даного конфлікту;
5. коли конфліктна ситуація вимагає оперативного розв'язання, а сторони обмежені в часі та засобах;
6. коли кожна із сторін вважає себе принципово готовою до згоди з іншою стороною;
7. коли сторони хочуть і в подальшому підтримувати взаємини.

Х. Корнеліус, Ш. Фейр дають такі рекомендації щодо того як запропонувати свої послуги як посередника: «Я знаю, що між вами – конфлікт. Іноді буває легше зясовувати подібні питання, якщо людина допомагає вам тримати правильний напрям. Мені хотілося б вам допомогти просунутися до такого рішення, котре влаштовувало б вас обох. Я міг би зустрітися разом з вами і допомогти у цій справі. Я буду допомагати вам обом і не буду ставати на чийсь бік. Я не пропонуватиму вам готових рішень або оцінок і прагнутиму бути об'єктивним».

Отже, кожен з нас може стати посередником у вирішенні конфлікту, а також сам потребувати допомоги своїх знайомих у ролі посередника.

Питання для самоперевірки

1. Переговори у вирішенні конфлікту. Підготовка та правила проведення
2. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі
3. Принциповий підхід у переговорах
4. Загальна характеристика посередництва (медіаторингу). Правила посередництва
5. Формальне та неформальне посередництво

Список використаної літератури

Методичне забезпечення

1. Конфліктологія і психологія управління: методичні вказівки до вивчення курсу / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2018. – 28 с.

2. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 051 “Економіка підприємництва” / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 11 с.

3. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 071 “Облік і аудит” / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 10 с.

4. Конфліктологія і психологія управління: Навчальна робоча програма дисципліни для спеціальності 073 “Економіка підприємництва” / уклад. Р.А.Калениченко. – К.: КНУБА, 2020. – 11 с.

Базова

1. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

2. Дейнека О.С. Экономическая психология: социально-психологические проблемы. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. 240 с.

3. Ильин В.И. Поведение потребителей. – СПб..: Питер, 2000. – 224 с.

4. Калениченко Р. А., Харіна О.Є., Доценко К.М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: Навч. посібник – Ірпінь.: Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України., 2016. – 308 с.

5. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: навчальний посібник – Київ: Київський міжнародний університет, 2008.

6. Калениченко Р.А. Соціологія та психологія впливів: Навч. посіб. — К.: КиМУ, 2009. — 87 с.

7. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум,2003.–344 с.

8. Китов А.И. Экономическая психология. – М.: Экономика, 1987. – 303 с.

9. Конфліктологія: Підруч. для студ. вищ. навч. закл./ За ред. проф.. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Харків: Право, 2002. - 256 с.

10. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійного психологічного відбору. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 536 с.

11. Ложкин Г.В., Спасенников В.В.. Экономическая психология. -К.: ВД «Профессионал», 2006. - 400 с.

12. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Навчальний посібник. –К.: ВД «Професіонал», 2006. –416 с.

13.Мельник Л.П., Психологія управління: Курс лекцій. –К.: МАУП, 2002.– 176 с.

14. Миронова О. М. Конфліктологія: навчальний посібник / О. М. Миро- нова, О.В. Мазоренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с.

15. Орбан-Лембрик. Психологія управління: Посіб. – К.: Академвидав, 2003.– 568 с.

16. Пірен М.І. Конфліктологія Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

17. Попов В.Д., Хвесюк Н.Г. Экономическая психология. Корпоративное управление отношениями собственности. – М.: РАГС, 1999. – 108 с.
18. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2012. – 141 с.
19. Психология управления: Конспект лекций.– Москва; С-Петербург: АСТ; Сова, 2005.– 126 с.
20. Психологія управління: навчальний посібник / Д.І.Дзвінчук, Н.Г.Діденко, О.К. Любчук, В.І. малімон / За загальною редакцією професора Д.І. Дзвінчука. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 293 с.
21. Савельєва В.С., Психологія управління: Навч. посіб.– Київ: Вид. дім "Професіонал", 2005.– 320 с.
22. Скібіцька Л.І. Кофліктологія. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 384 с
23. Спасенников. Экономическая психология. М.:ПЕР СЭ, 2003. - 448 с.
24. Столяренко Л.Д., Психология управления.– Ростов н/Д: Феникс, 2004.– 512 с.
25. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.
26. Таранов П. С. Интриги, мошенничество, трюки. — Симферополь: «Реноме». 1997. — 576 с.
27. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
28. Чередниченко И.П. Психология управления: Пособие.– Ростов н/Д: Феникс, 2004.– 608 с.– (Учебники для высшей школы).
29. Шейнов В.П. Как управлять собой / В. П. Шейнов. — 2-е год. — Минск: Харвест, 2007.—752 с.
30. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования).- М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2005.- 816 с.
31. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: Психологія кадрового менеджменту: Науково-практичний посібник – К.: МАУП, 1999. – 400 с.
32. Экономическая психология: учеб.-метод. пособие для студ. спец. «Национальная экономика и экономическая безопасность» очно-заочной формы обуче- ния / сост. А.А. Никитин; Перм. гос.ун-т. – Пермь, 2009. – 130 с.

Допоміжна

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 2002. – 392 с.
2. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. – М.: "ЧеРо", Издательство МГУ, 2000. – 344 с.
3. Практична психологія в системі соціальної роботи: Навч. посіб. — К.: КиМУ, 2005. — 115 с.
4. Калениченко Р.А. Психологія іміджу: Навч. посіб. — К.: КиМУ, 2008. — 102 с.
5. Калениченко Р.А., Наумов В.І. Соціально-психологічна природа іміджу в системі соціального впливу на індивідуальну поведінку // Зб. наук. праць Київського міжнародного університету. – Вип.5. – Київ, 2004. – С. 29-35.

6. Калениченко Р.А., Наумов В.І., Глущенко В.С. Особливості використання психологічного впливу в професійній діяльності // Зб. наук. праць Київського міжнародного університету. – Вип.. 7. . – Київ, 2005. – С.45-52.

7. Калениченко. Р.А. Соціальний феномен іміджу в системі індивідуальної поведінки і соціального впливу // Зб. наук. праць Військового гуманітарного факультету Національної академії оборони України -№5(42) – К., 2004. – С. 21 - 28.

8. Калениченко Р.А. Особливості індивідуального іміджу // Труди академії // Зб. наук. праць Національної академії оборони України. – Вип.7. – Київ, 2005. – С. 98 - 104.

9. Калениченко Р.А. Психологічний захист об'єкта впливу // Зб. наук. праць Київського міжнародного університету. – Вип. 8. – Київ, 2005. – С. 53 - 60.

10.Калениченко Р.А., Стасюк В.В. Психологічний захист об'єкта впливу // Зб. наук. праць Київського міжнародного університету. – Вип. 8. – Київ, 2006. – С. 24 - 33.

11.Кириченко А.В. Современные психологические технологии влияния на личность в профессиональных целях / А.В. Кириченко; Науч. ред. А.А. Деркач. – М.: Тесей, 2003. – 224 с.

12.Перелыгина Е.Б. Психология имиджа: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 223 с.

13.Почепцов Г.П. Имиджелогия. – К.: «Ваклер», 2002. – 754 с.

14.Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.

15. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов.—М.: ООО «Издательство АСТ», Мн.: Харвест, 2005.— 816 с. 18ВК 5-17-013669-2 (ООО «Издательство АСТ») 15ВН 985-13-3409-Х (ООО «Харвест»).

16. Шепель В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния. – 2-е изд., перераб и доп. – Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 339 с.Белкин А. Запах денег. М.: Терра, 2000. - 400 с.

17. Бороздина Г.В., Психология делового общения: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2000.– 224 с.

18. Гаптер Б., Ферихам А. Типы потребителей: введение в психографику. – СПб..: Питер, 2001. – 304 с.

19. Джонсон Девід В., Соціальная психологія: тренінг міжособистісного спілкування /Пер. з англ. В. Хомика.– Київ: Вид. дім "КИ Академія", 2003.– 288 с.

20. Методологічні та теоретичні проблеми психології: навч. посіб. / М.С. Корольчук, Ю.Л. Трофімов, Я.І. Український, В.І. Осьодло, В.М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2008. – 336 с.

21. Пилдиг Дж. Путь к покупателю. – М.: Прогресс, 1991. – 256 с.

22.Практическая психология для менеджеров.– М.: Филинъ,1996.–368с.

23. Розанова В.А., Психология управления: Учеб.- практич. Пособ. – Ч. 1 и 2.– Москва: Журнал "Управл. персоналом", 1996/97.– 176 с.

24. Романова К., Мужчина и женщина. Психология служебных отношений.– Москва: Рипол Классик, 2001.– 384 с.– (Мужчина и женщина).

25. Социальная психология экономического поведения.–М.:Наука, 1999.–237 с.

Інформаційні ресурси

1. http://library.knuba.edu.ua/
2. http://org.knuba.edu.ua/
3. psy.net.ru
4. www.igpate.gom
5. www.trainiings.ru
6. psy.net.ru
7. www.igpate.gom
8. www.trainiings.ru
9. Psv-corp(g)carrier.kiev.ua
10. http://www.readbookz.com/books/176.html
11. http://www.ebk.net.ua/

Додаток А

10.1. Методики дослідження різних сфер конфліктології і психології управління

Тест «Оцінка комунікабельності та організаторських схильностей» (КОС-2)

Діагностика комунікативних та організаторських схильностей допоможе особистості самостійно оцінити наявний рівень розвитку цих здібностей та, за потреби, продумати шлях їхнього подальшого розвитку.

Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами. Час на виконання: 10-15 хвилин.

Питання тесту

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств з різними людьми?

2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?

3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?

4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?

5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?

6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?

7. Чи вірно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?

8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?

9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші від вас за віком?

10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?

11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії (колективи)?

12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?

13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?

15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?

16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?

17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?

18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?

19. Чи дратують вас навколишні люди та чи хочеться вам побути на самоті?

20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?

21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?

27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?

29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?

30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?

33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?

34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у вас багато друзів?

38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви стривожені і відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на наступні питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на наступні питання

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів тесту

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру - 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностям за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17-20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.

Тест на виявлення лідерських якостей

Ця методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У даній методиці випробовуваний відповідає на 50 запитань, і з його відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє він персональними психологічними якостями, необхідними лідеру.

Інструкція: Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Виберіть, будь ласка, варіант **а)** якщо якість у Вас є або варіант **б)**, якщо цієї якості у Вас немає.

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) немає.

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення на службі, ніж ви?а) так, б) немає.

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть, коли це необхідно? а) так, б) немає.

4. Коли ви були дитиною, подобалося вам керувати іграми ваших маленьких друзів?а) так, б) немає.

5. Чи відчуваєте ви велике задоволення, коли вам вдається переконати когось, хто вам до цього заперечував?а) так, б) немає.

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?а) так, б) немає.

7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є творіння невеликого числа видатних людей»? а) так, б) немає.

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) немає.

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?а) так, б) немає.

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас? а) так, б) немає.

11. У всіх обставинах (на зборах, в компанії і т.п.) чи намагаєтеся ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином щоб воно дозволяло вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) немає.

12. Чи вважаєте ви, що робите на людей значне (імпозантне) враження?а) так, б) немає.

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?а) так, б) немає.

14. Чи легко ви губитеся, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?а) так, б) немає.

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) немає.

16. Якщо захід, який ви задумали, не дав очікуваних результатів, то ви:а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого; б) візьмете на себе всю відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яке з цих двох думок вам ближче:а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ньому; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким ви вважаєте за краще працювати?а) з покірними людьми, б) з непокірними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?а) так, б) немає.

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька?а) так, б) немає.

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) немає.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити? а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж другим у місті». Чи справедливим є воно?а) так, б) немає.

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?а) так, б) немає.

25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?а) так, б) немає.

26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?а) найкомпетентніша людина; б) той, у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і по гідності оцінити людей?а) так, б) немає.

28. Поважаєте ви дисципліну?а) так, б) немає.

29. Який з наступних двох керівників для вас важливіший?а) той, який все вирішує сам; б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте? а) колегіальний, б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?а) так, б) немає.

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, Стриманий, задумливий, неквапливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдиноправильною, але інші з ним не згодні? а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.

34. підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся? а) так, б) немає.

35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?а) так, б) немає.

36. Що б ви хотіли в своїй професійній діяльності?а) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати незалежно.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було вдалим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»? а) згоден, б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби? а) так, б) немає.

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності вище середніх?а) так, б) немає.

40. Як ви зазвичай поводитеся, зіштовхнувшись з труднощами?а) труднощі бентежать; б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.

41. Чи робите ви різкі закиди людям, якщо вони цього заслуговують?а) так, б) немає.

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?а) так, б) немає.

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашого закладу?а) введу потрібні зміни негайно; б) запропоную повільні, еволюційні зміни.

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?а) так, б) немає.

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?а) так, б) немає.

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?а) так, б) немає.

47. Ким (із запропонованих професій) ви хотіли б стати?а) художником, поетом, композитором, вченим; б) керівником колективу.

48. Яку музику вам приємніше слухати?а) могутню і урочисту, б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими людьми?а) так, б) немає.

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?а) так, б) немає.

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума балів, отриманих випробуваним.

ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22б, 23а, 24а, 25б , 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44б, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б .

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, випробуваний отримує 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася

до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

понад 40, то дана людина, як лідер, схильний до диктату.

Тест сприймання індивідом групи (Є.В.Мосейко, Н.Є.Нелісова)

Методика дає можливість виявити три типи сприймання індивідом групи. При цьому в якості показника типу даного сприймання виступає роль групи в індивідуальній діяльності студента.

1. *Індивідуалістичний.* Індивід сприймає групу як перешкоду своєї діяльності або відноситься до неї нейтрально. Група не представляє собою самостійної цінності для індивіду. Це проявляється в ухиленні від спільних форм діяльності, в переводі індивідуальної роботи в обмеженні контактів.

2. *Прагматичний.* Індивід сприймає групу як засіб, що сприяє досягненню тих чи інших індивідуальних цілей. Група сприймається і оцінюється з точки зору її корисності для індивіда. Віддається перевага більш компетентним членам групи, здатним допомогти, взяти на себе вирішення складної проблеми або стати джерелом необхідної інформації.

3. *Колективістський.* Індивід сприймає групу як самостійну цінність. На перший план для індивіда виступають проблеми групи і окремих її членів, спостерігається зацікавленість, як в успіхах кожного члена групи, так і групи в цілому, прагнення внести свій вклад в групову діяльність. Є потреба в колективних формах роботи.

Методика виявляє перевагу того чи іншого типу сприймання групи у досліджуваного індивіда.

Інструкція. Дане дослідження спрямоване на покращання організації навчального процесу. На кожен пункт анкети можливі три відповіді: виберіть ту, яка найточніше висловлює Вашу точку зору. Букву, яка відповідає Вашій відповіді, впишіть навпроти відповідного номера питання. На кожне питання може бути вибрана лише одна відповідь.

1. **Найкращими партнерами в групі я вважаю тих, хто:**

   А – знає більше, ніж я;

   Б – всі питання намагається вирішити разом;

В – не відволікає уваги викладача.

2. Найкращими викладачами є ті, хто:

А – мають індивідуальний підхід;

Б – створюють умови для допомоги з боку інших;

В – створюють в колективі атмосферу, де ніхто не боїться висловлюватися.

3. Я радий, коли мої друзі:

А – знають більше ніж я і можуть мені допомогти;

Б – вміють самостійно, не заважаючи іншим, добиватися успіхів;

В – допомагають іншим, коли виявиться така нагода.

4. Більше всього мені не подобається, коли в групі:

А – нікому допомагати;

Б – мені заважають при виконання завдання;

В – інші гірше підготовлені ніж я.

5. Мені здається, що я здатний на максимальне, коли:

А – я можу отримати допомогу і підтримку зі сторони інших;

Б – мої зусилля досить винагородженні;

В – є можливість проявити ініціативу, корисну для всіх.

6. Мені подобаються колективи, в яких:

А – кожен зацікавлений в покращанні результатів всіх;

Б – кожен зайнятий своєю справою і не заважає іншим;

В – кожна людина може використовувати інших для вирішення своїх завдань.

7. Студенти оцінюють як найгірших таких викладачів, які:

А – створюють дух суперництва між студентами;

Б – не приділяють їм достатньо уваги;

В – не створюють умов для того, щоб група допомагала їм.

8. Найбільше задоволення в житті дає:

А – можливість працювати, коли тобі ніхто не заважає;

Б – можливість отримання нової інформації від інших людей;

В – можливість робити корисне іншим.

9. Основна роль школи повинна бути:

А – у вихованні людей з розвиненим почуттям обов’язку перед іншими;

Б – у підготовці пристосованих до самостійного життя людей;

В - у підготовці людей, що вміють здобувати користь із спілкування з іншими людьми.

10. Якщо перед групою стоїть проблема, то я:

А – бажаю, щоб інші вирішили цю проблему;

Б – надаю перевагу самостійній роботі, не покладаючись на інших;

В – намагаюсь внести свій вклад в загальне вирішення проблеми.

11. Краще всього я б навчався якби викладач:

А – мав до мене індивідуальний підхід;

Б – створював умови для отримання мною допомоги зі сторони інших;

В – заохочував ініціативу студентів, спрямовану на досягнення загального успіху.

12. Немає нічого гіршого того випадку, коли:

А – ти не в стані самостійно добитися успіху;

Б – відчуваєш себе непотрібним в групі;

В – тобі не допомагають оточуючі.

13. Найбільше за все я ціную:

А – особистий успіх, в якому є заслуга моїх друзів;

Б – загальний успіх, в якому є і моя заслуга;

В – успіх, досягнутий ціною власних зусиль.

14. Я хотів би:

А – працювати в колективі, в якому застосовуються основні прийоми та методи спільної роботи;

Б – працювати індивідуально з викладачем;

В – працювати з людьми, компетентними в даній області.

Обробка результатів. За допомогою ключа підраховують бали з кожного типу сприймання індивідом групи. Кожній відповіді надається 1 бал. Бали за всіма 14 пунктами сумуються за кожним типом окремо. Загальна сума балів за всіма типами для кожного досліджуваного повинна бути 14.

Індивідуалістичний тип – **І**

Прагматичний **– П**

Колективістський – **К**

Результати записуються в такому вигляді:

і І + mП + nК,

де і, m, n – кількість балів, отриманих за відповідним типом.

Ключ

Тип сприймання	**Питання**													
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Індивідуалістичне	В	А	Б	Б	Б	Б	Б	А	Б	Б	А	А	В	Б
Колективістське	Б	В	В	А	В	А	А	В	А	В	В	Б	Б	А
Прагматичне	А	Б	А	В	А	В	В	Б	В	А	Б	В	А	В

7.4.5. Методики на виявлення схильності до лідерства

До множини методик на виявлення схильності до лідерства психологи-практики включають такі методики: методика “Хто Ви: ведучий чи той кого ведуть?“, методика на виявлення схильності до керівництва, методика на виявлення стилю взаємодії.

7.4.5.1. Методика «Хто Ви: той, хто веде? чи той, кого ведуть?»

Оцінити Вашу здатність впливати на оточуючих (тобто вести їх за собою, спонукати до діяльності). Варіанти відповідей “так” чи “ні”.

1. Чи підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи роздратовують Вас люди, які намагаються одягатися екстравагантно, вести себе, не рахуючись із думкою оточуючих?
3. Можете Ви розмовляти з іншою людиною про ваші особисті проблеми?
4. Чи зразу Ви реагуєте на найменші прояви невірного трактування Ваших слів і вчинків?
5. Відчуваєте Ви дискомфорт, коли інші добиваються успіхів у тій сфері, де Ви б самі хотіли його добитися?
6. Чи любите Ви займатися дуже важкою справою, щоб показати на що Ви здатні?
7. Чи могли б Ви присвятити себе досягненню чого-небудь видатного шляхом відмови від комфорту і дрібних життєвих радощів?
8. Чи влаштовує Вас одне і теж коло друзів?
9. Чи надаєте Ви перевагу життю розміреному, розписаному по годинах?
10. Чи любите Ви змінювати меблі в квартирі?
11. Чи подобається Вам робити що-небудь постійно по-новому?
12. Любите Ви “обламувати” того, хто занадто самовпевнений?
13. Чи подобається Вам демонструвати, що Ваш начальник чи керівник іт.п. виявляється неправим?

Обробка результатів. Нарахуйте по 5 балів за відповіді “ні” на питання 8, 9 і “так” – на всі інші питання.

Від 65 до 35 балів – Ви людина, яка має хороші задатки, щоб впливати на оточуючих, змінювати їх думку, керувати іншими. У взаємостосунках з людьми Ви відчуваєте себе досить впевнено. Ви переконані, що людина не повинна замикатися в собі, уникати людей, триматися осторонь і думати лише про себе. Ви відчуваєте в собі потребу щось робити для оточуючих, вказувати їм на помилки, вчити їх, щоб викликати в них інтерес до зовнішнього світу. У випадку з тими, хто не дозволяє себе повчати і не розділяє Ваші принципи, у Вас можуть виникати ускладнення. Ви схильні вважати, що з такими людьми немає чого “церемонитися”. Їх треба

переконувати і Ви це вмієте. Але Вам потрібно слідкувати за тим, щоб Ваше відношення до людей не перетворилося в тиранію, прагнення придушити будь-який опір, не набуло рис деспотизму.

Від 35 балів. На жаль Ви буваєте малопереконливим, навіть там, де Ви абсолютно праві. Скоріше за все Ви вважаєте, що і Ваше життя і життя оточуючих повинно бути побудоване на принципах дисципліни, здорового глузду і хороших звичок, життя повинно бути добре прогнозованим. Коли виникають мінімальні відхилення від очікуваного оптимуму, ви губитесь, не можете знайти вихід. Інколи буваєте занадто невпевнені в собі і це блокує Вашу волю і активність. Через це ви не можете досягти запланованого і в результаті виявляєтеся несправедливо обділеним.

7.4.5.2. Методика на виявлення схильності до керівництва

Методика виявляє рівень готовності людини до виконання управлінських завдань. Варіанти відповідей “так” чи “ні”.

1. Чи охоче Ви беретесь за організаційні завдання, до яких не надається готова інструкція виконання?
2. Тяжко Вам відмовитися від тих прийомів вирішення організаційних завдань, які у Вас склалися раніше?
3. Знаходячись в даному колективі довго Ви в своїй пам’яті віддавали перевагу тій групі, в якій працювали раніше?
4. Прагнете Ви до того, щоб виробити універсальний стиль поведінки, який підходить для більшості життєвих ситуацій?
5. Вмієте Ви без суттєвих помилок дати цілісну оцінку студентам своєї групи на основі коротких спостережень, кваліфікувавши їх на сильних, середніх або слабких у навчанні, організації спільних справ? Підтверджувалися Ваші прогнози потім?
6. Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій, вирішуючи спірні питання?
7. Чи вважаєте Ви, що універсального способу виходу із напружених життєвих ситуацій немає і потрібно поєднувати різні прийоми в залежності від суті проблеми?
8. Вам легше уникнути суперечки з викладачами ніж з ровесниками?
9. Хотілося б Вам щось самому змінити в житті Вашої групи?
10. Часто буває так, що Ваше перше враження про людину як хорошого або поганого організатора виявляється вірним?
11. Часто вам доводиться пояснювати власні невдачі об’єктивними несприятливими факторами?

12. Часто ви відчуваєте, що для більш результативної праці у Вас не вистачає часу?

13. Вважаєте Ви, що якби інші слідували Вашим порадам, то життя в групі суттєво б покращалося?

14. Якщо Ви працюєте з кимось в парі і Вам здається, що Ви знаєте хід рішення краще, ніж партнер, даєте Ви йому можливість висловити власну думку, запропонувати свій варіант вирішення?

Відпо-віді	**Питання**													
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Так	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів. Звичайно в вашому житті можуть статися різні несподіванки, але за Вашими даними Вам краще орієнтуватися стати висококваліфікованим спеціалістом ніж керівником. Вам легше відповідати за себе, ніж за інших.

6 – 11 б. Деякі здатності до керівництва іншими людьми у Вас є, але вони реалізуються лише в умовах стабільності, відсутності змін.

12 – 15 б. Вам можна прогнозувати непогані успіхи в ролі керівника – організатора. Ви вмієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах, проявляєте схильність до роботи з людьми. Уже зараз Ви не пливете за течією подій, поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, вмієте добитися втілення запланованого.

16 – 20 б. Можливо Ви вже зараз добилися реальних успіхів в організації колективних справ, є формальним лідером. Ви дійсно можете вивести із прориву багато справ, володієте необхідними організаторськими здібностями. Але Вам в майбутньому може завадити надмірна категоричність в оцінках і судженнях, надмірна безкомпромісність, відсутність гнучкості в роботі з людьми.

7.4.5.3. Тест “Лідер”

Інструкція. Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного, необхідно вибрати одну із запропонованих відповідей: **а** – “так”, чи **б** – “ні”.

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги?
2. Вважаєте Ви, що більшість із оточуючих Вас людей займають вищу посаду ніж Ви?
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам по службі, відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?

4. Коли Ви були дитиною, подобалось Вам керувати іграми Ваших маленьких друзів?

5. Відчуваєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати колег, хто до цього Вам заперечував?

6. Буває таке, що Вас називають нерішучою особою?

7. Чи згідні Ви із твердженням: "Все найкорисніше в світі створене невеликою кількістю видатних особистостей"?

8. Відчуваєте Ви потребу в пораднику, який міг би спрямувати Вашу професійну активність?

9. Чи втрачали Ви коли-небудь холоднокровність у бесіді з людьми?

10. Отримуєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?

11. В усіх ситуаціях намагаєтеся Ви знайти своє місце за столом, розміщеним таким чином, щоб воно давало Вам можливість легше за все контролювати ситуацію і привертати до себе деяку увагу?

12. Вважаєте Ви, що Ваша зовнішність справляє імпозантне враження?

13. Вважаєте Ви себе мрійником?

14. Легко Ви губитесь, якщо люди, які Вас оточують, не згідні з Вашою думкою?

15. За особистою ініціативою Ви займаєтеся організацією спортивних, робочих і т.п. груп?

16. Якщо заходи, якими Ви займалися не дали намічених результатів:

а) Ви раді, якщо відповідальність перекладуть на когось іншого;

б) умієте взяти на себе відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яка з цих двох думок наближається до Вашої власної:

а) справжній керівник повинен сам виконувати справу навіть у дрібницях;

б) справжній керівник повинен уміти управляти.

18. Якому типу людей Ви надаєте перевагу у співпраці:

а) покірним;

б) суперечливим.

19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій?

20. Коли Ви були дитиною, часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

21. Умієте Ви в професійній дискусії привернути на свою сторону тих, хто раніше з вами був не згідний?

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі Ви загубили дорогу. Наближається вечір, потрібно прийняти рішення:

а) Ви вважаєте, що питання повинна вирішувати людина, найкомпетентніша в групі;

б) Ви просто сподіваєтесь на рішення інших.

23. Є фраза: “Краще бути першим в селі, ніж другим в місті”. Якби Ви зробили вибір, то чому б Ви надали перевагу:

а) бути першим в селі;

б) бути другим в місті.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка має вплив на інших?

25. Може негативний минулий досвід примусити Вас ніколи більше не проявляти значну особистісну ініціативу?

26. З Вашої точки зору дійсний лідер групи:

а) найкомпетентніший;

б) у кого найсильніший характер.

27. Завжди Ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей?

28. Умієте Ви поважати дисципліну навколо Вас?

29. Якому типу керівника Ви надаєте перевагу:

а) тому, хто вирішує все сам;

б) тому, хто постійно радиться.

30. Який тип керівництва є найсприятливішим для хорошої роботи:

а) колегіальний тип;

б) авторитарний тип.

31. Часто буває таке враження, що Вас використовують?

32. Який із наступних портретів найбільше наближається до Вашого образу:

а) високий голос, експресивні риси, за словом в кишеню не лізе;

б) невисокий голос, повільні відповіді, стримані жести, задумливий погляд.

33. На робочому засіданні Ви один маєте думку, що суперечить іншим, але Ви впевнені у своїй правоті. Як Ви себе поведете:

а) будете мовчати;

б) будете відстоювати свою точку зору.

34. Називають Вас людиною, яка підкоряє і свої і чужі інтереси тільки інтересам справи?

35. Якщо на Вас лежить велика відповідальність за якусь справу, не відчуваєте Ви при цьому тривоги?

36. Чого б Ви хотіли в своїй професійній діяльності:

а) працювати під керівництвом хорошого керівника;

б) працювати незалежно.

37. Як Ви ставитесь до такого твердження: “Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймались одним із подружжя”?

38. Чи купили Ви що-небудь під впливом інших, не відчуваючи в цьому великої потреби?

39. Вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище середніх?

40. Як Ви себе ведете, зустрівшись з труднощами:
а) труднощі блокують поведінку;
б) труднощі заставляють діяти активно.
41. Часто Ви докоряєте своїм співробітникам, коли вони цього залуговують?
42. Чи вважають, що Ваша нервова система успішно вирішує напругу життя?
43. Якщо Вам потрібно провести реорганізацію, то як Ви дієте:
а) ввожу зміни швидко;
б) пропоную повільні, еволюційні зміни.
44. Якщо це необхідно чи зумієте Ви перервати балакучого співбесідника?
45. Згідні Ви з такою думкою: "Щоб бути щасливим, треба жити непомітно"?
46. Вважаєте Ви, що кожен із людей завдяки своїм людським здібностям, повинен зробити щось видатне?
47. Ким Вам раніше хотілося стати:
а) відомим художником, композитором, поетом і т.п.;
б) керівником колективу.
48. Яку музику Вам приємніше слухати;
а) урочисту, величну;
б)тиху, ліричну.
49. Відчуваєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з видатними особистостями?
50. Часто Ви зустрічаєте людину з сильнішою волею ніж у Вас?

Обробка результатів. Нарахуйте по 1 балу за кожен збіг:

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15б, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Підрахуйте загальну кількість балів. Ступінь вираженості лідерства:

до 25 балів – лідерство виражене слабо;

26 – 35 балів – середня вираженість лідерства;

35 – 40 балів – лідерство виражене в значній мірі;

більше 40 балів – схильність до диктату.

7.4.5.4. Методика на виявлення стилю взаємодії

Інструкція. Перед Вами 20 стверджень. Оцініть за 5-ти бальною системою як часто (5 – постійно, 1 – ніколи) оцінюваний (керівник) діє таким чином при взаємодії з іншими людьми.

1. Вказує людям, що необхідно робити.
2. Вислуховує думку інших людей.
3. Дає іншим можливість проявляти активність у прийнятті рішень.

4. Дає можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як необхідно робити.
6. Навчає людей працювати.
7. Радиться з людьми.
8. Не заважає працювати іншим.
9. Вказує, коли треба виконувати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показує як потрібно діяти.
14. Інколи надає можливість іншим брати участь в обговоренні проблеми.
15. Уважно вислуховує співбесідників.
16. Якщо втручається в справи інших, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Додає зусилля, щоб владнати суперечності.
19. Намагається враховувати різні погляди.
20. Вважає, що кожен повинен застосовувати свій талант як може.

Інтерпретація результатів

А. Дії 1, 5, 9, 13, 17 вказують на схильність до директивного стилю.

Б. Дії 3, 7, 11, 15, 19 – схильність до колегіального стилю.

В. Дії 4, 8, 12, 16, 20 – є індикаторами невтручання у справи і дії інших людей.

Г. Дії 2, 6, 10, 14, 18 – до ділового стилю.

В кожній групі максимально може бути набрано 25 балів.

20 і більше свідчить про те, що людина виявляє схильність до певного стилю.

12 – 14 балів означають, що він інколи лише здатний проявити тільки даний стиль взаємодії.

Загальний показник (за тестом) в **70 – 80 балів** свідчить про прагнення до взаємодії з людьми.

Показник в **30 – 40 балів** говорить про пасивність людини в груповій діяльності.

Навчальне видання

КАЛЕНИЧЕНКО Руслан Арсенович
КОХАНЕЦЬ Анна Сергіївна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Верстка, дизайн обкладинки Долгополов Сергій Юрійович

Формат 60х84 1/16. Тираж 300 пр. Ум. друк. арк. 11,5. Зам. № 88.
Видавець і виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»
03150, Київ, вул. Предславинська, 28
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.

Р. А. Калениченко **А. С. Коханець**

Руслан Арсенович Калениченко

Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри професійної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури.

Соціальний педагог, психолог, прикладний соціолог.

Фахівець у галузях соціальної та педагогічної психології, соціальної педагогіки, соціології та психології впливів, психологічного забезпечення ефективності професійної діяльності, соціології масової комунікації, психології іміджу, конфліктології.

Полковник запасу.

Анна Сергіївна Коханець

Підприємець, власник маркетинг агентства, фотограф і контент-Creator для брендів. Спеціаліст з підтримки ділової репутації в мережі Інтернет.

Партнер, розробник і дизайнер першого українського конструктора сайтів. У бізнесі з 2004 року.

Сфера інтересів: Digital-технології та інновації.