

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет психології і соціології
Кафедра загальної та соціальної психології і соціології

Методичні рекомендації
до лабораторного практикуму

з нормативної навчальної дисципліни

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

підготовки бакалавра

галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальності 6.053 Психологія

Освітньої програми (спеціалізації) Психологія, Практична психологія

Луцьк - 2020

ББК 88.49 я 81
УДК [159.9:65] 371. 214. 114
М 19

Методичні рекомендації до лабораторного практикуму з навчальної дисципліни «Психологія управління» схвалені науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 21 жовтня 2020 р.).

Розробник: Малімон Л. Я., доцент кафедри загальної та соціальної психології і соціології, кандидат психологічних наук, доцент

Рецензенти:

Курінчук Л.С., кандидат психологічних наук, заступник директора – керівник навчально-організаційного відділу державного закладу післядипломної освіти «Волинський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій»

Власюк Д. П., кандидат психологічних наук, доцент кафедри загальної та соціальної психології ВНУ ім. Лесі Українки.

Методичні рекомендації до лабораторного практикуму з курсу «Психологія управління» включають розробки різнопланових лабораторних занять, що мають сприяти якісному засвоєнню знань з курсу та виробленню практичних вмінь і навичок студента у сфері організаційної психології. В основу підготовки лабораторних робіт покладені різні види інтерактивних технік, які відіграють важливу роль в роботі організаційних психологів («мозкові штурми», дискусії з «відкритим кінцем», аналіз управлінських (професійних) ситуацій, рольові ігри, тренінгові вправи, діагностичні методики тощо).

Адресується студентам відділень і факультетів університетів, що навчаються за спеціальністю «Психологія», а також викладачам курсів «Психологія управління», «Організаційна психологія».

Психологія управління: метод. реком. до лаборат. практик. / укл. Малімон Л.Я. Вид. 2., доп. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 107 с.

Передмова

Курс “Психологія управління” займає важливе місце у системі теоретичної та практичної підготовки бакалаврів психології до професійної діяльності, зокрема у сфері організаційної психології. Головною **метою** викладання **курсу “Психологія управління”** є сприяння розвитку у студентів сучасного системного психологічного мислення та засвоєння комплексу спеціальних знань, що стосуються психологічних аспектів явища управління, функціонування систем управління в різноманітних організаціях, психологічних основ менеджменту з урахуванням відповідних новітніх досягнень сучасної психологічної науки. Психологічна підготовка у цій сфері знань є особливо актуальною на нинішньому етапі розвитку українського суспільства з огляду на непростий процес ринкових перетворень, що вимагає науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією, що, як засвідчила уся світова практика, є однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн.

Курс «Психологія управління» є відносно автономним, хоча ґрунтується на знаннях студентів з дисциплін «Загальна психологія» та “Соціальна психологія” і доповнюється такими курсами як “Психологія організацій”, спецкурсами “Психологія бізнесу” та “Психологія організаційного менеджменту”.

Метою курсу є реалізація таких завдань:

- 1) сформувати у студентів чітку, струнку систему уявлень про психологічну сторону управлінської діяльності, психологічну основу функціонування організацій; сучасні психологічні теорії управління;
- 2) забезпечити розуміння студентами змісту базових понять “управління”, “менеджмент”, “вплив”, “лідерство”, “керівництво” та принципів відмінностей між ними;
- 3) виробити у студентів вміння здійснювати психологічну діагностику соціально-психологічного клімату, стилів управлінської діяльності керівника, стану міжособистісних та ділових комунікацій в управлінських

системах тощо;

- 4) озброїти студентів вміннями та засобами активного позитивного психологічного впливу на різноманітні аспекти життєдіяльності різних систем управління;
- 5) навчити студентів застосовувати сучасні напрацювання у сфері конфліктології, психології мотивації, психології стресу; відповідні знання з психологічних основ групової взаємодії в управлінській діяльності.

У результаті вивчення курсу “Психологія управління” студенти повинні:

знати:

- зміст та психологічні особливості управління і менеджменту;
- психологічні характеристики явищ влади, лідерства та керівництва;
- структуру та основні складові психологічної готовності керівника до управління;
- особливості різних стилів керівництва та їх ефективність;
- соціально-професійні ролі керівників та особливості їх професійної деформації;
- методи та способи здійснення управлінського впливу;
- етапи та умови ефективного прийняття керівниками управлінських рішень;
- особливості діяльності керівника в ситуаціях конфлікту, стресу; при впровадженні нововведень, веденні переговорів тощо;
- психологічні умови забезпечення позитивної мотивації керівника та працівників;
- шляхи формування сприятливого соціально-психологічного клімату організації;
- психологічні основи ефективно комунікативної взаємодії керівників та працівників організації.

вміти:

- використовувати психологічні підходи, теорії та закономірності управління

для аналізу конкретних управлінських ситуацій;

- використовувати різні методи діагностичної, експертної, прогнозуючої роботи для вивчення та аналізу психологічних проблем управління;
- здійснювати тренінгову, психокорекційну та консультативну роботу у процесі надання психологічної допомоги керівникам та персоналу організацій.

Курс «Психологія управління» передбачає лекційні, семінарські та лабораторні заняття; самостійну та індивідуальну роботу студента. Відповідно до вимог навчання за кредитно-модульною системою у навчальному матеріалі курсу виділено два змістові модулі з відповідними видами роботи студента та формами модульного контролю засвоєння знань:

Змістовий модуль I. Загальні засади та історія розвитку психології управління. Особистість у психології управління

Змістовий модуль II. Соціально-психологічні особливості управління

Зміст лекційних, семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студента, дослідницькі завдання, завдання для самоконтролю та питання модульного контролю відображено у робочій навчальній програмі з курсу «Психологія управління» (Малімон Л.Я. *Робоча навчальна програма з курсу «Психологія управління»*. – Луцьк, 2017. – 96 с.).

Пропоновані методичні рекомендації включають розробки різнопланових лабораторних занять, які є складовою навчального курсу та практичної підготовки студента. За вищенаведеною структурою залікового кредиту курсу студент виконує 12 лабораторних робіт у межах відповідних змістових модулів.

Основна мета лабораторних занять – перевірити якість засвоєння знань і вмінь з курсу та виробити практичні навички студента у сфері організаційної психології. Саме тому системою лабораторних робіт передбачено ознайомлення студентів з різними видами інтерактивних технік, які відіграють важливу роль в роботі організаційних психологів. Послідовність питань, що виносяться на

обговорення, узгоджується із вищенаведеною розгорткою програмового змісту психології управління, а також суттєво доповнюється додатковою роботою з рекомендованою літературою.

Розробляючи лабораторний практикум, ми керувалися тим, що знайомство студентів з різними видами діяльності організаційного психолога має відбуватися не лише внаслідок засвоєння теоретичних знань, а й вироблення відповідних практичних умінь та навичок у ході активної взаємодії. Запропоновані форми роботи орієнтовані у більшості своїй на групову діяльність і «роблять» студента активним учасником заняття (дискусії, ділової гри, тренінгу тощо). Завдяки цьому студент має можливість виступити у тій чи іншій ролі, оцінити змодельовану «реальну» управлінську ситуацію, проаналізувати ефективність певної інтерактивної техніки, що пропрацьовувалась у ході заняття, відчувати власні (особистісні або професійні) «прогалини» у теоретичній або практичній підготовці тощо.

Всі лабораторні заняття побудовані за єдиною схемою:

- тема лабораторної роботи;
- тип (діагностичний інструментарій) заняття;
- мета заняття;
- питання для перевірки готовності до лабораторного заняття;
- теоретичні відомості;
- хід роботи;
- список використаної та рекомендованої літератури.

На наш погляд, такий підхід дозволить більш чітко організувати роботу студентів: їх підготовку до лабораторного заняття, включеність у роботу під час заняття та оформлення звіту за його результатами.

Ознайомлення студентів з різними видами інтерактивних технік з метою подальшого використання їх в роботі організаційного психолога вимагає певних теоретичних знань щодо їх змісту. Найкращим базовим посібником для цього є колективна праця *«Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для*

студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366с.».

Охарактеризуємо коротко основні інтерактивні техніки, які увійшли в лабораторний практикум з огляду на те, що саме вони найчастіше використовуються в роботі організаційного психолога.

Інтерактивні техніки та особливості їх використання в роботі організаційних психологів

Як вважає Л.М.Карамушка, інтерактивні техніки (від англ. слова interaction – взаємодія) – це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів та персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їх підготовку до розв’язання актуальних управлінських і професійних завдань. Інтерактивні техніки передбачають не лише активізацію пізнавальної діяльності учасників занять, а й орієнтацію занять на забезпечення їх активної міжособистісної взаємодії. Використання такого підходу організаційними психологами сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників занять (менеджерів та працівників організації), дає можливість ознайомитися з різними, часто протилежними думками, сформуванню толерантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для організації (її окремого підрозділу) у будь-який момент її розвитку.

Виділяють дві групи інтерактивних технік залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання:

- організаційно-спрямовуючі;
- змістовно-сміслові.

Основне призначення **організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік** полягає в тому, щоб задіяти учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок і кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити «комфортні» умови діяльності для учасників,

підтримати їх активність тощо. До цієї групи відносять: *організаційно-підготовчі техніки; вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів; спільну розробку правил групової роботи; «криголами» (форми, які «розколюють» лід напруженості, що час від часу виникає в процесі проведення занять); створення малих груп (або пар) та ін.* Організаційно-підготовчі техніки пов'язані з вибором аудиторії для проведення заняття, підготовкою спеціальних роздаткових матеріалів, технічних засобів, ідентифікаторів тощо. Орієнтація на дотримання партнерської стратегії взаємодії проявляється в розробці таких правил групової роботи:

- не перебивати один одного;
- не оцінювати та не засуджувати жодні висловлювання;
- поважати думку кожного;
- говорити від власного імені;
- дотримуватись теми заняття;
- дотримуватись регламенту спільної роботи;
- не давати порад, коли цього не просять інші;
- говорити до людини, а не проти неї;
- дотримуватись правила конфіденційності та ін.

Призначення «криголамів» полягає в тому, щоб «розбити лід відчуження», який може виникати між учасниками тренінгу-семінару. У такому випадку можуть проводитися нескладні вправи, які позитивно позначатимуться на активності учасників (наприклад, висловити по черзі один одному гарні побажання на день; використовуючи лише міміку та жести, розміститися по колу, залежно від дня народження (від січня до грудня); зобразити «броунівський рух» — рух молекул, які постійно перебувають в активному стані та ін.). У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання цілком відсутні, оскільки вони на перший погляд взагалі «несерйозні» й такі, що не відповідають потребам дорослих. Насправді ж застосування «криголамів» дуже вдало розряджає і знімає напруження, виконує роль «емоційних містків» під час проведення занять.

Створення малих груп (або пар) передбачає, що учасники семінару-трсінгу при виконанні відповідних завдань поділяються на малі групи (по 3—5 осіб) або на пари. Групи або пари можуть формуватися за різними принципами:

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

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

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік — це сприяння вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям. Зазначена група включає такі основні техніки: *заповнення робочих листків; «мозкові штурми»; дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз управлінських (професійних) ситуацій; рольові ігри; тренінги та ін.*

Техніка *заповнення робочих листків* передбачає завдання, виконання яких орієнтоване на активне включення механізмів рефлексії стосовно власних індивідуально-психологічних особливостей або особливостей інших людей (наприклад, в семінарах-тренінгах з проблеми спілкування та конфліктів це може бути завдання продовжити такі незакінчені речення: «Я пишаюся собою, тому що...», «Більше за все я захоплююсь такими людьми...», «Одна із добрих справ, які я зробив у своєму житті, це...» та ін.). Крім того, це можуть бути завдання, спрямовані на актуалізацію й аналіз учасниками занять тих понять, що становлять основу теми (наприклад, можуть бути такі запитання: «Що таке конфлікт?», «Визначте, що таке довіра», «Яка відмінність між словами «конфлікт» та «насилля?» та ін.).

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягає в тому, що учасники заняття генерують ідеї щодо вирішення тієї чи іншої проблем, яка може виникнути в реальному житті організації. При цьому учасники мають дотримуватися таких основних правил:

- називати якомога більше аспектів, сторін, аналізуючи те чи інше явище, процес: чим більше — тим краще;
- не оцінювати висловлені ідеї, підходи, а лише називати їх;
- називати найбільш неймовірні, незвичні і навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які виявляться найкращими.

«Мозковий штурм» може використовуватися у трьох основних формах:

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

Основне призначення *дискусії «з відкритим кінцем»* — виявити наявні, часом зовсім протилежні позиції учасників заняття щодо тієї чи іншої проблеми та сформувані толерантні установки стосовно цих позицій. На відміну від так званої *дискусії «з закритим кінцем»*, спрямованої на аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем, навпаки передбачає виявлення різноманітних точок зору з однієї і тієї самої проблеми, а отже, показує складність цієї проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Суть такої інтерактивної техніки, як *аналіз управлінських (професійних) ситуацій*, полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описуються й аналізуються за певним планом. Управлінська ситуація, як правило, не має потреби в докладному, детальному висвітленні

становища справ в організації. Опис ситуації включає головним чином інформацію:

- про суб'єкта — особистість, групу або організацію, що займає центральне місце в ситуації. Опис суб'єкта може проводитися в різних формах: у вигляді цілей і стратегії суб'єкта або у формі фактичної інформації про його діяльність;
- про партнерів, конкурентів і/чи інших діючих осіб, з якими взаємодіє суб'єкт ситуації;
- про умови, у рамках яких існує і змінюється ситуація.

Рольова гра — складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовується певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку учасників заняття. Організаційною одиницею рольової гри виступає умовна проблемна ситуація. Вона розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. В його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань). Для проведення рольової гри також необхідний набір ролей (учасників управлінської ситуації), які розподіляються між учасниками заняття. Кожній особі, що бере участь у грі, відведена певна роль у вигляді рольових приписів від керівника, яких вони мусять дотримуватися протягом гри.

Ділова гра спрямована на те, щоб, імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських проблем.

Ділова гра може сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;

- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

Необхідними умовами проведення ділової гри є:

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

Крім того, ефективність ділової гри досягається за умови дотримання принципу *переміни ролей*, спрямованого на засвоєння всіма учасниками гри різних рольових функцій, а також принципу *рольової перспективи*, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри дедалі складнішими і відповідальнішими ролями і, відповідно, навичками, необхідними для запобігання та розв'язання конфліктів.

За допомогою ділової гри можна розв'язати такі завдання:

- закріпити теоретичний матеріал з окремої теми або загалом навчального курсу;
- сформувані практичні вміння та навички, необхідні для розв'язання певних типів психолого-управлінських завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності та можливості запобігти і розв'язати певні психолого-управлінські ситуації.

Варто пам'ятати, що послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є чітко визначеною і залежить від конкретної теми, особливостей аудиторії та реальної навчальної ситуації.

При підготовці лабораторного практикуму використовувались матеріали найостанніших досліджень зарубіжних та вітчизняних спеціалістів у галузі організаційної психології та менеджменту, зокрема праці Гірняка О.М. та Лазановського П.П., Занковського А.Н., Карамушки Л.М., Нікіфорова Г.С., Орбан-Лембрик Л.Е., Пугачова В.П. та ін.

Тема: ПРЕДМЕТ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ. МЕТОДИ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Лабораторна робота 1. Використання методу «мозкової атаки» в роботі організаційних психологів

Тип заняття: *Ділова гра «Мозкова атака» (Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 394-402)*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо використання інтерактивних технік в роботі організаційного психолога; ознайомити їх з методикою організації та проведення «мозкового штурму»; виробити навички активної участі у ділових іграх такого типу.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Які інтерактивні техніки використовуються організаційними психологами в роботі з менеджерами і персоналом організації?
2. Охарактеризуйте особливості «мозкової атаки» як інтерактивної техніки, цілі та форми її використання.
3. Опишіть основні правила та блок-схему гри «Мозкова атака».
4. Які прийоми варто використовувати для мобілізації учасників гри?
5. Які елементи аналізу проблеми варто враховувати при її постановці?
6. Які вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри?

Теоретичні відомості. Об'єктом імітаційного моделювання у грі «Мозкова атака» є процес проведення мозкової атаки для вирішення певної проблеми. За своєю метою гра є універсальною:

- дослідницькою (дозволяє вирішувати нові проблеми);
- навчальною (покликана навчати керівників і фахівців ефективним методам роботи);
- розвиваючою (формує продуктивний стиль мислення на основі ефективнішого самоврядування).

Під час проведення мозкової атаки збігаються інтереси різних груп. Керівник прагне створити всі умови для продуктивного розв'язання проблеми.

Експерти — учасники мозкової атаки, прагнуть висунути ідеї — «ключі» для вирішення проблеми. Виникає змагання експертів. Часто вони свідомо або несвідомо намагаються «притінити» інші ідеї, а відтак дезорганізувати гру. Тому головне завдання керівника заняття полягає в тому, щоб підтримувати перебіг гри відповідно до певних правил.

Правила гри

- на етапі генерації абсолютно заборонена критика ідей у будь-якій формі (у тому числі іронією або навіть цілковитим мовчанням);
- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (немає персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді.

Імітаційна модель процесу мозкової атаки

У справжній грі застосовується наступна імітаційна модель процесу мозкової атаки:

1. постановка і вибір проблеми;
2. генерація ідей;
3. синтез ідей;
4. критика ідей;

5. генерація і конструктивне опрацювання ідей.

Блок-схема гри «Мозкова атака»

Етап 1. Постановчий.

- 1.1. Введення у гру.
- 1.2. Мобілізація групи.
- 1.3. Постановка проблеми.
- 1.4. Формування ігрових груп і розподіл ролей.

Етап 2. Генераційний.

- 2.1. Генерація-розвідка.
- 2.2. Каскадна генерація ідей.

Етап 3. Синтезуючий.

- 1.1. Синтез ідей.
- 1.2. Прогноз ідей.

Етап 4. Критикуючий.

- 4.1. Критика ідей.
- 4.2. Підготовка варіантів рішення.

Етап 5. Завершальний.

- 5.1. Прийняття рішення.
- 5.2. Конструктивне опрацювання.
- 5.3. Аналіз гри.

Мобілізація учасників гри

Перед початком гри, що потребує високого інтелектуального напруження, керівник мусить створити достатньо комфортні зовнішні умови, мобілізувати учасників мозкової атаки.

Перш за все необхідно створити комфортніші умови для проведення гри: провітрити приміщення, зробити достатнім освітлення, обладнати аудиторію необхідними технічними засобами, встановити відповідний світловий музичний фон. Зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами. Якщо дозволяють можливості, поставити прохолодні напої.

На початковому етапі необхідно створити добрий емоційний фон за допомогою різних прийомів:

- розповісти жарт, анекдот;
- провести комплекс вправ для працівників розумової праці (5—8 хв);
- провести комплекс дихальних вправ, використавши елементи хатха-йоги;
- провести мікроеанс аутогенного тренування із заключною фазою на мобілізацію.

Крім того, доцільно також провести інтелектуальну «гімнастику» (5-7 хв). Для цього учасникам групи пропонується вирішити декілька квазі-задач (лат. *quasi* — нібито, ніби, уявний, несправжній), які не потребують спеціальних знань та мають ігровий характер. У процесі розв'язання квазі-задач збуджується уява, знімаються інтелектуальні «затиски».

На заключному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому емоційному контакті з групою і розпочати постановку проблеми.

Постановка проблеми

На цьому етапі провідна роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Наприклад, для проведення «мозкової атаки» з навчальною метою групі студентів можна запропонувати такі проблеми: «Як активізувати навчально-пошукову діяльність студентів факультету?», «Як оптимізувати навчальний процес на факультеті?», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. При постановці проблеми варто враховувати рекомендації авторів посібника [6, с.159-163].

Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри

Підбір ігрових груп є дуже складною процедурою через недостатню інформацію про психологічний «портрет» кожного учасника мозкової атаки і дефіциту часу на його вивчення.

Всі учасники гри розділяються на три основні групи (команди): управління, генераторів, аналітиків, які вирішують при цьому якісно різні задачі.

Перша ігрова група — **група управління** — безпосередньо підкоряється керівнику-ведучому і виконує такі функції:

- організовує проведення мозкової атаки;
- здійснює підбір групи генераторів і аналітиків;
- відповідає за необхідні технічні процедури і засоби (дошка, крейда, магнітофон і т. д.);
- підбиває підсумки і бере участь в аналізі гри.

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар — всього до 5 -7 осіб.

Друга ігрова група — **група генераторів ідей**. Генератори повинні висувати більше нових, оригінальних ідей, використовувати незвичайні аналогії. Вони мають бути оптимістичними з розвиненим художнім мисленням. У групу має входити не менше ніж 6 осіб. У середині групи генераторів немає функціонального розподілу. Можливе надання кожному учаснику даної команди певного номера.

Третя ігрова група — **група аналітиків**. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків — виявлення раціональних «зерен» в запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання і т.і. Таким чином, головне в аналітиці — розвинене логічне мислення. В цій групі можуть перебувати 5-15 осіб.

Хід роботи:

I етап гри: Підбір груп управління, генераторів і аналітиків.

Існують різні способи добору груп генераторів і аналітиків, які можна розподілити на три основні:

1. такі, що не вимагають вивчення «портрета» учасника (випадкові);
2. на основі самооцінки;
3. на основі експертної оцінки (психологічного тестування).

Перший спосіб (наприклад, поділ навчальної групи на дві частини за алфавітом) простий, але не завжди ефективний, оскільки в групу генераторів можуть потрапити творчо неактивні студенти, що гальмують етап генерації ідей.

Другий спосіб, заснований на виявленні прихованих бажань, також простий. Проте, якщо самооцінка у більшості учасників ділової гри неадекватна, ефективність даного способу наближена до першого.

Третій спосіб, заснований на даних психологічного тестування, більш трудомісткий, але значно об'єктивніший. Психологи групи управління можуть використовувати при цьому різні тести (проектні, аналіз рішення учбових квазі-задач тощо.)

Потім формується список груп і зрештою керівник розміщує групи генераторів і аналітиків та береться за етап генерації ідей.

II етап гри: Генерація ідей

Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, аби записувати в протокол ідеї (в окремих випадках ці ідеї може записати представник групи аналітиків). Уточнюється проблема, керівник проводить додатковий інструктаж, і мозкова атака починається.

Спочатку проводиться генерація-розвідка. Керівник психологічно підтримує перші ідеї, контролює дотримання правил. При цьому відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі каскадної генерації керівник може переформулювати проблему, розчленувати її на декілька підпроблем. При цьому, як правило, з'являється ніби «друге дихання», несподівані оригінальні ідеї.

Тривалість етапу генерації — не менше 15-20 хвилин. Якщо він не «видихається», можливий перехід до контрадикції — учасники продовжують висувати ідеї, але на висловлювання з приводу проблеми накладається одне обмеження: ту саму задачу треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були

вже запропоновані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На закінчення керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

III етап гри: Синтез і критика ідей

Починає працювати команда аналітиків. Підгрупа синтетиків класифікує, оцінює й узагальнює висловлені ідеї, відзначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків підключається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, при цьому слід пам'ятати правило конструктивної критики ідей, а не осіб, що їх генерували.

Алгоритм аналізу висунутих ідей і розподіл їх за позиціями 1-3 можна описати таким чином:

Ідея чітка — Ні → 2 (для подальшого аналізу);

Так

↓

Має наукову практичну основу – Ні → 2 (для подальшого аналізу);

Так

↓

Містить новизну — Ні → 3 (відома ідея);

— Так → 1 (нова ідея, що потенційно реалізується)

Керівник контролює дані етапу, здійснює взаємодію між експертами, обмежує час експертизи (до 30-40 хв).

IV етап гри: Прийняття остаточного рішення

На завершальному етапі мозкової атаки знову працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й ухвалює остаточне рішення. При

цьому за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

V етап: Аналіз гри

Здійснюється загальний аналіз гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. При цьому можуть бути використані наступні критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу — 10-30 хв.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Как использовать силу ума для решения проблем и принятия решений при помощи «мозгового штурма» // Скотт Дж.Т. Сила ума: описание пути к успеху в бизнесе. – К.: Внешторгиздат, 1991. – С.141-144.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.– К.: Академвидав, 2003.– 567 с.
5. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 394-402.
6. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.192-203.

Лабораторна робота 2. Використання методу «конкретної ситуації» в роботі з менеджерами і персоналом організації

Тип заняття: *Ділова гра «Аналіз управлінських (професійних) ситуацій»*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо використання інтерактивних технік в роботі з менеджерами і персоналом організації; ознайомити їх з методом аналізу управлінських (професійних) ситуацій; виробити навички активної участі у ділових іграх такого типу.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Розкрийте зміст методу «аналіз управлінських (професійних) ситуацій» та його особливості як інтерактивної техніки роботи з керівниками та персоналом організації.
2. В чому суть проблемних і проектних професійних ситуацій?
3. Охарактеризуйте реальні та штучно сконструйовані управлінські ситуації.
4. Опишіть етапи аналізу управлінської (професійної) ситуації.

Теоретичні відомості. В останні десятиліття в управлінні персоналом і в менеджменті загалом широке поширення одержав метод (вивчення) конкретної ситуації. У ньому найповніше втілений ситуаційний підхід до управління. Головна ідея цього підходу – дії керівника (а багато в чому й інших співробітників), базуючись на цілях, цінностях і нормах організації, повинні виходити з конкретної, реально існуючої ситуації, враховувати її найважливіші параметри і їхні змінні [4].

У діловій грі «метод конкретної ситуації» реальне становище організації відображається у формі ділової (управлінської) ситуації Ділова ситуація – це імітація, ідеальне відображення реальної ситуації з життя організації або штучно створена ситуація, що відтворює типові проблеми, що виникають (або можуть виникнути) в організаційному житті.

За допомогою методу конкретної ситуації виробляються уміння і навички індивідуального чи групового вирішення поставлених задач. Такого роду

здібності вкрай необхідні керівнику в реальній роботі, оскільки йому безупинно приходится приймати нестандартні, викликані зміною стану справ рішення. Метод конкретної ситуації розвиває у студентів (або у реальних керівників) широту і гнучкість мислення, допомагає навчити їх умінню раціонально використовувати інформацію, самостійно аналізувати факти, відчувати ситуацію й оцінювати її, критично розглядати різні точки зору, обговорювати чужі і захищати власну позицію, бути готовими до застосування різних способів і методів, знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності [4].

Хід гри:

1. Студенти розбиваються на групи у кількості 3-5 осіб.
2. У створених групах відбувається обговорення запропонованих викладачем професійних ситуацій, формується варіант їх аналізу і вирішення.
3. Кожна група презентує своє бачення ситуації, аналізуючи її за таким планом [2]:
 - зміст ситуації;
 - обґрунтування складності та значущості ситуації в умовах конкретної організації;
 - опис рішення, яке було прийняте учасниками для вирішення проблеми;
 - аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не інакшого;
 - до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації;
 - чи можна було інакше вирішити ситуацію, враховуючи інші перемінні тощо.
4. Відбувається взаємне рецензування групових варіантів вирішення запропонованих професійних ситуацій.

Ситуаційні завдання з методів менеджменту [1]

1. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину.

Виявляється, що він хоче використати цей день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

2. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в даній ситуації старший керівник?

3. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для шлюбу. «Чому 4?» - запитав керівник. «Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні». Керівник дозволив робітнику вийти на роботу через 3 дні. Робітник сам додав собі ще один день

Ваше рішення?

4. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилась продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

Як би Ви поступили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

5. Керівник відділу наказав відвезти документи на виставку. В цей час туди їхала одна співробітниця і запропонувала відвезти ці документи, але керівник заявив різким тоном, що це зробить хтось інший. Коли йому зробили зауваження, що така втрата часу нерациональна, він відповів: "Не ваша справа. Ваш обов'язок- виконати розпорядження!"

Оцініть дії керівника. Як би ви відповіли підлеглому?

6. Вас, як керівника, покритикували на зборах. Критика була різкою, але цілий ряд її положень Вас безпосередньо не торкався. *Як би Ви відповіли на критику:*

а) пом 'якишили б її?

б) призналися б в помилках?

в) розділили б помилки на всіх тих, хто несе за них відповідальність?

7. У складі Вашого цеху (відділу) є дільниця (група), яка має важливе значення для підприємства. Директор особисто неодноразово віддає розпорядження щодо роботи цієї дільниці. Керівник цеху (відділу) постійно повідомляє Вас, керівника дільниці (групи), про ці розпорядження, директор - ні. Дільниця не справляється із завданням через те, що суміжники не забезпечують її необхідними роботами. На великому засіданні в присутності суміжних організацій директор робить Вам різке зауваження з приводу роботи цієї дільниці.

Яке Ви приймете рішення?

8. Майстер, присвоюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – С.44-45.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. – К.: Ніка-центр, 2000. – 332с.

3. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студ. вузов.– М.: Аспект Пресс, 2003.– 285 с.
4. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.:ВД “Професіонал”, 2005. – 336с.
5. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.223-252.

Тема: ПРОБЛЕМА ЛІДЕРСТВА І КЕРІВНИЦТВА У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Лабораторна робота 3. Визначення оптимального набору особистісних якостей ефективного керівника методом експертного оцінювання.

Тип заняття: *Ділова гра «Підбір генерального директора фірми» (Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 171-177с.)*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо структурного підходу у дослідженнях лідерства; опрацювати методiku підбору керівників на посади шляхом визначення обов'язкових (необхідних та достатніх) вимог (якостей) до них; здійснити самооцінку власних якостей шляхом порівняння їх із колективно визначеними.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Охарактеризуйте зміст та задачі структурного підходу у дослідженнях лідерства.
2. Опишіть відомі у соціальній психології дослідження пошуку оптимальної структури рис особистості успішного лідера.
3. Розкрийте невирішені проблеми структурного підходу та його значення для практичного менеджменту.

Теоретичні відомості. Структурний підхід у дослідженнях лідерства ставить перед собою задачу виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, визначивши властиві їй риси або характеристики. Думки про роль видатних людей у розвитку людства знаходимо ще в працях античних філософів (Платон, Арістотель, Плутарх, Тіт Лівій та ін.). Існують два напрямки в

межах структурного підходу: «теорія рис» і «харизматична теорія лідерства» [1,6]. Дослідження в американській соціальній психології 40-50-их років минулого століття (Р.Кеттел, С.Бірд, Р.Стогділл, С.Коссен, А.Лоутон і Е.Роуз) дозволили виділити оптимальні набори лідерських якостей [2, 4-7]. Загалом структурний підхід не вирішив цілу низку проблем в дослідженнях ефективного лідерства, хоча його значення (практичне та ідеологічне) є беззаперечним.

Дослідження у галузі лідерства дозволили встановити ряд найважливіших характеристик, якостей, якими повинні володіти керівники. Їх умовно можна об'єднати у 7 груп:

1. Морально-естетичні:

- особиста відповідальність за доручену справу;
- чесність, добропорядність;
- чуйне й уважне ставлення до людей;
- вміння прислухатися до критики, бути самокритичним.

2. Дисципліна й ставлення до роботи:

- працелюбність;
- дисципліна.

3. Рівень знань:

- освіта;
- компетентність;
- ерудиція.

4. Організаторські здібності:

- діловитість;
- ініціативність;
- вміння працювати з підлеглими;
- вміння коротко і зрозуміло висловлювати думки;
- вміння писати ділові листи тощо;
- вміння створювати корпоративний колектив;
- цілеспрямованість.

5. Забезпечення ефективної системи управління:

- вміння своєчасно приймати рішення;
- здатність забезпечити контроль за виконанням рішення;
- вміння швидко орієнтуватися у складній ситуації;
- вміння залагоджувати конфліктні ситуації;
- вміння працювати з керівниками різних посадових рівнів.

6. Риси характеру:

- врівноваженість;
- наполегливість;
- комунікабельність;
- порядність;
- особиста привабливість;
- скромність.

7. Інші якості:

- здоров'я;
- стаж керівної роботи;
- вік;
- сімейний стан;
- зовнішній вигляд (акуратність, охайність).

Хід роботи:

1. На основі вихідних даних – переліку якостей керівника фірми – студенти визначають найважливіші з них у дискусійному порядку і заносять у таблицю 1. Кожна якість оцінюється балами на основі виробленої колективної думки за шкалою від +50 до -50 балів.

2. Для визначення найважливіших (необхідних і достатніх) якостей керівника використовують математичний апарат обробки експертних оцінок. Одним з методів обробки експертних оцінок є формування і розрахунок матриці переваг. У нашому випадку формується матриця переваг якостей генерального директора

(табл.2), де m - елемент матриці, K_i - якість генерального директора, n - кількість якостей.

Усі якості по чергово прирівнюються одна до одної. Якості, якій надається більше переваги, присвоюється число 2, менше переваги - 0, при рівності – по 1. Наприклад, виявлено, що якість K_1 важливіша, ніж K_2 . Тоді у 2-му стовпці 1-го рядка матриці запишемо число 2, а у 2-му рядку 1-го стовпця – число 0. Наприклад, у 1-му рядку 1-го стовбця записано число 1, що вказує на рівність цих якостей. На перетині кожного рядка і стовбця для однієї і тієї ж самої якості проставляємо цифру 1 (наприклад, для рядка K_1 і стовбця K_1 , рядка K_2 і стовбця K_2 тощо), оскільки зрозуміло, що якість саму із собою порівняти неможливо.

Особливість даної матриці полягає в тому, що у кожному її рядку подані значення якості порівняно з іншою. У побудованій для прикладу матриці показано значення лише 8-ми якостей із 14-ти, щоб зменшити громіздкість розрахунків. Насправді ж матриця може мати стільки елементів (m), скільки буде відібрано якостей для порівняння (n). Отже, підсумовуючи значення переваг якостей по рядках, отримаємо абсолютну вагу кожної якості генерального директора. Наприклад, K_1 має абсолютну вагу $V_{K_1} = 11$, для K_2 $V_{K_2} = 8$ і т.д. Підсумувавши абсолютну вагу всіх якостей по стовпцю V_{K_i} , отримаємо

абсолютну вагу всіх якостей генерального директора, тобто, $\sum_{i=1}^n V_{K_i}$

Далі знаходимо відносну вагу кожної якості:

$$W_{K_i} = \frac{V_{K_i}}{\sum_{i=1}^n V_{K_i}} \times 100\% , \text{ тоді}$$

$$W_{K_1} = \frac{11}{64} \times 100 = 17\% \quad W_{K_5} = \frac{7}{64} \times 100 = 11\%$$

$$W_{K_2} = \frac{8}{64} \times 100 = 12,5\% \quad W_{K_6} = \frac{3}{64} \times 100 = 5\%$$

$$W_{K_3} = \frac{8}{64} \times 100 = 12,5\% \quad W_{K_7} = \frac{6}{64} \times 100 = 9\%$$

$$W_{K_4} = \frac{6}{64} \times 100 = 9\% \quad W_{K_8} = \frac{12}{64} \times 100 = 19\%$$

Відносна вага вказує на перевагу однієї якості над іншою і дає можливість проранжувати їх для кожного студента.

Далі дані студентів підсумовуються й виводиться середня вага кожної якості. Якщо є N студентів, то середня вага K_i якості $V_{Ki}^{сep}$ розраховується за формулою:

$$V_{Ki}^{сep} = \frac{\sum_{i=1}^n V_{Ki}}{N}$$

Тепер можна визначити найбільш важливі (основні) якості керівника шляхом ранжирування цих якостей за їхніми середніми вагами ($V_{Ki}^{сep}$).

3. Визначення необхідних і достатніх якостей генерального директора (головного менеджера). Знаючи вагу кожної з 14 якостей, можна розставити їх у порядку зменшення значень (табл. 2).

Діаграма також будується на основі індивідуальних значень ваги кожним із студентів зокрема і порівнюється з діаграмою, побудованою на основі середніх значень цих якостей.

На осі абсцис розміщуються якості, на осі ординат – ваги якостей (табл.2.). Мета роботи - виділити ті якості (достатні), без яких претендент не може займати посаду генерального директора (головного менеджера) ні за яких умов. Для того, щоб знайти межу між необхідними і достатніми якостями, слід використати коефіцієнт межі ($Kr=4/3$). Якщо є n якостей, то межа буде проходити по вазі, рівній $n \cdot Kr$. Наприклад, $n=14$, то: $n \cdot Kr = 14 \cdot 4/3 = 18.67$.

Якості, що мають власну вагу $n \cdot Kr$ є достатніми.

Визначення необхідних і достатніх якостей суттєво впливає на подальший розрахунок.

4. Здійснюється самооцінка студентами своїх рис характеру в якості головних менеджерів фірми. Студент оцінює себе як генерального директора (головного менеджера) за шкалою вибраних якостей, тобто визначає свою здатність займати таку посаду. Для розрахунку використовується самооцінка (C_i)

окремо за необхідними і достатніми якостями шляхом множення оцінки власної якості (C_{Ki}) згідно зі значеннями таблиці 1 на її вагу (V_{Ki}) згідно з даними таблиці 2:

$$C_i = C_{Ki} \times V_{Ki}$$

$$\sum_{i=1}^n C_i = \sum_{i=1}^n C_{Ki} \times V_{Ki}$$

Далі значення C_i підсумовуються окремо за необхідними та достатніми якостями, за якими в цілому й визначається загальна самооцінка $\left(\sum_{i=1}^n C_i \right)$. Якщо значення самооцінки за необхідними якостями є вищими за значення самооцінки за достатніми якостями, то це вказує на наявність у претендента якостей, що дають йому шанси посісти посаду генерального директора. Але кінцевий висновок можна зробити на основі порівняння значень індивідуальної самооцінки з оптимальною оцінкою якостей генерального директора ($C_{оп}$) і середньою (C).

5. Здійснюється порівняльний аналіз оцінки своїх якостей з якостями керівника фірми. Знайдіть $C_{п}$ для генерального директора фірми (головного менеджера), використовуючи максимальні бали за шкалою вибраних якостей (табл. 1) та середні ваги ($V_{Ki}^{сеп}$).

$$C_{оп} = \sum_{i=1}^n C_{ki}^{max} \cdot V_{ki}^{сеп}$$

Порівнюється власне C з $C_{п}$. Визначте якості, які слід виховати всобі у першу чергу. Знаходиться середнє C всієї групи і порівнюється з власним і $C_{оп}$. Середнє C розраховується:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^N \sum_{i=1}^n C_i}{N}$$

6. Підведення підсумків ділової гри.

Перелік якостей генерального директора (менеджера) фірми

№ з/п	Якості	Характеристика якостей	Оцінка	
			Генеральний директор фірми	Головний менеджер фірми
1.	Освіта	Вища	50	50
		Середня спеціальна	25	0
		Незакінчена вища	0	-30
		Спеціаліст з управління	50	30
2.	Професіоналізм	Так	50	50
		Ні	-50	-50
3.	Здоров'я	Здоровий	30	40
		Не зовсім здоровий	0	10
4.	Стаж роботи	До 5 років	10	5
		До 10 років	40	25
		До 20 років	50	50
		Більше 20 років	10	30
5.	Вік	До 25 років	5	5
		До 40 років	40	40
		До 50 років	50	50
		Більше 60 років	20	20
6.	Сімейний стан	Одружений	40	40
		Холостяк	0	10
7.	Компетентність	Так	50	50
		Ні	-30	-30
8.	Діловитість	Так	50	30
		Ні	-50	-20
9.	Дисципліна	Так	50	50
		Ні	-50	-50

10.	Порядність	Так Ні	50 -50	50 -50
11.	Ініціативність	Так Ні	30 -30	40 -40
12.	Привабливість	Так Ні	30 -30	20 -20
13.	Ставлення до критики	Терпеливе Нетерпляче	50 -50	40 -30
14.	Прийняття рішень	Своєчасне Несвоєчасне	50 -50	5- -50

Таблиця 2

Матриця переваг

m	Ki	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	...	K1 4	...	Kn	V
1	K1	1	2	2	2	1	2	1	0	11
2	K2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
3	K3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
4	K4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
5	K5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
6	K6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
7	K7	1	1	0	1	1	2	1	2	9
8	K8	2	2	2	2	2	1	0	1	12
...	...													
14	...													
...	...													
m	Kn													
Сума														

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Агапов В. С. Теоретические модели личности руководителя в отечественной психологии // Акмеология. – 2004. – № 3. – С. 10–17.
2. Бакулин И. Психологическое содержание управленческих способностей // Прикладная психология и психоанализ. – 2002. – № 3. – С. 23–33.
3. Белая О. Личная эффективность и этапы развития // Менеджмент і менеджер. – 2004. – № 1. – С.43–46.
4. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 171-177с.)
5. Драго В. А., Клементс К. Личностные характеристики руководителей и стратегическое планирование // Менеджмент дайджест. – № 1. – 2004. – С. 21–27.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебн. пособие – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648с.
7. Калигин Н. А. Лидерство и руководство // Калигин Н. А. Принципы организационного управления. – М., 2002. – С. 201–215.
8. Комендант А. Г., Михайлов Г. С. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя. – М.: Нар. образование, 2001. – 192 с.

Лабораторна робота 4. Вивчення стилю керівництва менеджера на основі методики фірми "ЕССО"

Інструментарій: *Методика оцінки стилю керівництва (Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – С.163-165).*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо поведінкового підходу у дослідженнях лідерства; ознайомити їх з методикою кількісного вимірювання стилю керівництва, розробленою передовими підприємствами промислово розвинутих країн; виробити навички адаптації подібних методів до умов діяльності конкретного підприємства.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. В чому суть поведінкового підходу у дослідженнях лідерства у психології?
2. Розкрийте зміст поняття «стиль керівництва» та опишіть відомі у психології дослідження стилів керівництва Курта Левіна.
3. Охарактеризуйте двофакторні теорії лідерської поведінки.
4. Які стилі лідерської поведінки дозволяє визначити «управлінська решітка» Р.Блейка та Дж.Моутона?

Теоретичні відомості. Поведінковий підхід розглядає лідерство у контексті зовнішньої поведінки, яку демонструє лідер, і намагається виявити певну стійку сукупність поведінкових характеристик, що забезпечують лідеру успіх. У рамках цього підходу сформувався поняття «стиль лідерства», під яким розуміється сукупність прийомів і методів, які використовує лідер (і керівник) з метою впливу на підлеглих [2]. У деяких дослідженнях (особливо у вітчизняних) поняття «стиль лідерства» і «стиль керівництва» розводяться, проте, починаючи з праць Курта Левіна, цим відмінностям приділяється все менше уваги [4]. Традиційними у теорії і практиці менеджменту є «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний» стилі лідерства та методи їх вивчення [1-2, 4-6]. Результатом американських досліджень 40-50-х років стала двофакторна модель лідерської поведінки та відомий діагностичний метод «управлінської решітки» Р.Блейка і Дж.Моутона [4].

Поруч з універсальними методиками в останні роки почали з'являтися діагностичні інструментарії вивчення стилю управлінської діяльності керівника, що розроблені та використовуються в окремих відомих корпораціях, враховуючи специфіку їх діяльності та конкретизуючи ті вимоги, яким повинен відповідати керівник. Одна із таких методик – "Лист оцінки стилю керівництва фірми "Ессо" – ґрунтується на експертній оцінці, пропонує значний матеріал для аналізу стилю управлінської діяльності керівника і успішно може бути адаптованою до специфіки роботи вітчизняних підприємств.

Хід роботи:

1. Кожний студент самостійно вибирає керівника, діяльність якого він буде оцінювати. Ім'я керівника, подальші результати роботи повинні бути конфіденційні.
2. Студенти знайомляться з "Листом оцінки стилю керівництва фірми "Ессо", дають відповіді на поставлені питання. Відповідаючи на запитання "Листа оцінки..." студент вибирає одну із декількох відповідей з відповідним номером. Порядок відповідей побудований так, що він є одночасно і кількістю балів із цього питання.
3. Обробка результатів відповідей. Необхідно просумувати всі бали за 32 наведеними питаннями (\sum_1). Окремо знайти суму (\sum_2) за питаннями 4, 10, 14, 20, 31. Знайти різницю $\sum_1 - \sum_2 = \Delta S$.
4. Оцінка стилю керівництва. Якщо ΔS в межах 70-100 балів, то рівень стилю керівництва вважається середнім; вище, ніж 100 балів – високим і нижче, ніж 70 балів – низьким.
5. За результатами дослідження студенти оформляють індивідуальні звіти, де зазначають:
 - сильні сторони особистості керівника та його управлінської діяльності;
 - слабкі сторони особистості керівника та його управлінської діяльності;
 - загальну оцінку стилю керівництва;

- характеристику запропонованої методики оцінювання стилю керівництва;
- пропозиції щодо можливої адаптації (доповнення, зміни окремих питань тощо) методики до умов діяльності конкретного підприємства.

Лист оцінки рівня стилю керівництва (методика фірми "ЕССО")

1. Керівник ретельно аналізує і планує:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

2. Раціонально використовує людей і ресурси:

1 - важко сказати; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - регулярно.

3. В екстремальних ситуаціях діє впевнено і помірковано:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

4. Підлеглим доводиться вести зайві, на їхню думку, справи:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

5. Підлеглі на своїх робочих місцях і при існуючій організації праці повністю використовувати свої можливості:

1 - не мають змоги; 2 - мають, але мало; 3 - досить багато; 4 - багато; 5 - дуже багато.

6. Керівник постійно займається вдосконаленням організації праці колективу:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

7. Здійснює тиск на підлеглих:

1 - дуже сильний; 2 - сильний; 3 - середній; 4 - майже не здійснює; 5 - зовсім не здійснює.

8. З готовністю приймає позитивні пропозиції:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

9. Легко приймає рішення:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

10. Якщо підлеглий самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності, керівник відчуває себе ображеним, сердиться:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

11. Якщо потрібно для справи, керівник дає можливість підлеглим висловити свою думку і взяти участь у прийнятті рішення:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

1. Бере на себе відповідальність за дії підлеглих:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

2. Максимально використовує можливості підлеглих:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

3. Підлеглі постійно відчують виправдане навантаження в роботі:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

4. Дає підлеглим всю інформацію, необхідну для виконання завдань:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

5. Дозволяє підлеглим самостійно знаходити необхідну інформацію:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

6. Чітко й свідомо делегує (передає) повноваження:

1 - зовсім не робить цього; 2 – майже ні; 3 – частково; 4 – значною мірою; 5 – завжди.

7. Дотримується виданих ним самим правил делегування:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

8. Підлеглим достатньо отриманої від нього інформації для оцінки результатів своєї діяльності:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

9. Дає завдання, не супроводжуючи їх необхідними поясненнями:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

10. Організовує роботу підлеглих не за допомогою сильного натиску, а завдяки правильно поставленій перед ними меті:

1 - не вміє; 2 - майже не вміє; 3 - якоюсь мірою; 4 - добре вміє; 5 - дуже добре вміє.

11. Підлеглі відчують, що результати їхньої праці оцінюються правильно і справедливо:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

12.Стимулює своїх підлеглих і дбає про їхній розвиток:

1 - майже ні; 2 - мало; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - регулярно.

13.Коли у підлеглих виникають професійні запитання, вони можуть звернутися до керівника:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

14.Якщо підлеглий припускається помилки, керівник критикує його в міру і по суті:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

15.У розмовах з підлеглими створює атмосферу розкнутості, невимушеності:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

16.Вміє тактовно вказати на помилки і допомагає їх виправити:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

17.Якщо підлеглий добре працює, керівник знає, як його винагородити:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

18.Видає ідеї інших за свої власні:

1 - часто; 2 - досить часто; 3 - іноді; 4 - рідко; 5 - ніколи.

19.Тримається з підлеглими «на дружній нозі», але без загравання:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

20.Відіграється на підлеглих після конфліктів з начальством або в сім'ї:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

21.Не вміє тримати злість на підлеглих:

1 - майже ніколи; 2 - рідко; 3 - іноді; 4 - часто; 5 - майже завжди.

Анкетування на підприємствах повинні бути суворо конфіденційними, відповіді - об'єктивними. Тільки за таких умов даний метод визначення рівня стилю керівництва менеджера може бути використаний для матеріального або морального стимулювання, просування по ієрархічних ступенях апарату управління організації.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Буракова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Антикризисный менеджмент.– 2004.– № 7.– С. 4–8.
2. Воронцова Н. И. К проблеме эффективности стиля руководства коллективом // Новые исследования в психологии. – М.: «Педагогика», 1980.– № 2.– С. 106–109.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 163-165с.).
4. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебн. пособие – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648с.
5. Станкин М. И. Психология управления: Практ. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп.– М.: «Бизнес-школа», «Интел - Синтез», 2002.– 368 с.
6. Танаев В, М., Карнаух И. И. Практическая психология управления. - М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003.– 304с.
7. Федин М. Шаги по становлению руководителя как лидера // Менеджмент і менеджер.– 2004.– № 9.– С. 4–11.

Тема. ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА У ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Лабораторна робота 5. Вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення методом індивідуального сфокусованого інтерв'ю

Інструментарій: *Методика індивідуального сфокусованого інтерв'ю (Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.111-125).*

Мета заняття: *поглибити та конкретизувати теоретичні знання студентів щодо сутності професійного становлення особистості керівника; ознайомити їх з таким якісним методом оцінювання та аналізу професійно-управлінського самовизначення на етапі формування управлінських намірів як метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Розкрийте зміст поняття «професійно-управлінське самовизначення».
2. Опишіть ознаки та стадії професійно-управлінського самовизначення.
3. Охарактеризуйте якісні та кількісні методи збору інформації щодо професійно-управлінського самовизначення.
4. В чому особливості використання методу індивідуального сфокусованого інтерв'ю?

Теоретичні відомості. Професійно-управлінське самовизначення розуміється як процес самостійного та свідомого з'ясування індивідом власної сутності та власного місця в ситуації професійно-управлінського вибору [1]. Дослідники виділяють загальні ознаки професійно-управлінського

самовизначення та його основні стадії [1-2,4]. Відповідно до цього розглядаються етапи професійно-управлінського самовизначення менеджерів. Вважається, що на стадії формування управлінських намірів доцільно вести мову лише про становлення готовності особистості до професійно-управлінського самовизначення, яка розглядається як стійке системне психологічне утворення у структурі особистості майбутнього фахівця, що включає взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-смісловий, когнітивний, рефлексивний, саморегулятивний [6].

Таким чином, вивчення професійно-управлінського самовизначення на етапі формування управлінських намірів повинно здійснюватися на основі оцінювання та аналізу:

- мотивації вибору управлінської діяльності та зростання;
- уявлень про управлінську діяльність і кар'єру;
- професійної Я-коцепції та професійної рефлексії майбутніх менеджерів.

Дослідники проблеми професійно-управлінського самовизначення [1-6] вважають доцільним застосування для вивчення означених феноменів, поряд з традиційними процедурами оцінювання, які певною мірою нівелюють унікальне, своєрідне в особистості досліджуваного, **якісних методів збору інформації**. За допомогою таких методів можна:

- отримати додаткову інформацію про щось особливе в досвіді майбутніх фахівців та початківців;
- отримати індивідуалізований матеріал про ставлення фахівців до управління, власних можливостей та обмежень у цій сфері;
- зупинитись на особливому та типовому в картині уявлень фахівців про управління.

У зв'язку із застосуванням якісних процедур ставлення інтерв'юера до респондента не може бути повністю нейтральним, як прийнято у класичному підході, а є частково фасилітуючим, підтримуючим та емпатійним.

Метод індивідуального сфокусованого інтерв'ю передбачає таку тактику організації діалогу з досліджуваним, коли можна дізнатися про певну, конкретну проблему професійного становлення (за [6]).

Питання інтерв'юера спрямовані на поглиблення теми розвитку управлінської кар'єри в організації і передбачають конкретизацію суб'єктивного уявлення особистості про управління та про себе як потенційного його суб'єкта.

Хід роботи:

1. Група студентів розподіляється на «трійки», в яких визначаються ролі: інтерв'юер, респондент та асистент (спостерігач).
2. Інтерв'юер проводить інтерв'ю з респондентом згідно інструкції та плану;
3. Для фіксації висловлювань респондента бажано застосовувати аудіозапис. Якщо це неможливо, то асистент фіксує відповіді респондента, невербальні реакції інтерв'юера і респондента у протоколі;
4. Після проведення інтерв'ю організується зворотній зв'язок: респондент висловлюється з приводу змісту запропонованих питань, процедури інтерв'ю та взаємодії під час роботи. Асистент фіксує зауваження респондента у протоколі.
5. Оформляється звіт за результатами проведеного інтерв'ю.

Інструкція інтерв'юеру. Вам необхідно провести інтерв'ю з респондентом щодо особливостей його професійно-управлінського самовизначення. Схема інтерв'ю розроблена авторами лише як орієнтир, вона задає певний напрямок та потрібний рівень рефлексивності суджень респондента. Діалог між вами і респондентом дозволяє максимально актуалізувати судження, підштовхнути на дотичні до заданих проблем своєрідні міні-дослідження. З метою більшої активізації суб'єктного потенціалу респондента та отримання додаткової інформації щодо його мотивації ви можете використати прийом «власного вибору», тобто відповідно до власних уподобань обрати порядок розкриття тем і міру заглиблення в них.

Топік-гайд індивідуального сфокусованого інтерв'ю:

- Якою ви уявляєте свою професійну кар'єру в майбутньому? Які маєте цілі, наміри та плани на найближче та віддалене майбутнє? Що для вас у кар'єрі і роботі головне?
- Який варіант розвитку кар'єри ви обираєте (горизонтальний чи вертикальний) і чому? Що приваблює вас в управлінському зростанні? Які складнощі в реалізації своїх кар'єрних задумів передбачаєте в організації?
- На ваш погляд, керівник організації — це професія чи посада? Що ви знаєте про роботу керівника конкретної організації та інших структур? Що в цій роботі цікаво особисто для вас? Які якості мають дуже важливе значення для людини, що займається такою діяльністю? Що ви знаєте про управлінську ієрархію (у сфері фаху) та про людей, що обіймають різні посади?
- Як ви оцінюєте свій управлінський потенціал? Які факти з вашого минулого дозволяють робити вам такі висновки?

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка-Центр, 200. – 332с.
2. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1996. – 512с.
3. Кудрявцев Т.В., Шегурова В.Ю. Психологический анализ профессионального самоопределения личности // Вопросы психологии. – 1983. - №2. – С.51-59.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996. – 308с.
5. Пиняева С.Е., Андреев Н.В. Личностное и профессиональное развитие в период зрелости // Вопросы психологии. – 1998. - №2. – С.3-10.
6. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред.

Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.111-125.

Лабораторна робота 6. Дослідження особистісних якостей та управлінських вмінь керівника методом експертного оцінювання

Інструментарій: *«Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу» (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003. — С. 221-229.)*

Мета заняття: *поглибити та конкретизувати теоретичні знання студентів щодо необхідних ефективному керівнику особистісних якостей та функціональних вмінь; здобути навички експертного оцінювання; оцінити адекватність експертного оцінювання різними групами експертів.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Розкрийте зміст поняття «управлінська роль». Які управлінські ролі керівника вам відомі?
2. Опишіть психологічні типи керівників та фактори формування певного типу керівника.
3. Охарактеризуйте труднощі у роботі керівників та причини їх виникнення.
4. Які детермінанти та механізми розвитку особистості керівника?
5. Опишіть ортобіоз особистості керівника.

Теоретичні відомості. Постать керівника стала об'єктом інтенсивного дослідження психологів у 70-ті роки ХХ ст. – період революції в управлінні, яка розширила його сферу за межі економіки і промислових підприємств; сприяла вдосконаленню, оновленню управлінських методів і технологій тощо. На

сьогодні відомі різні підходи до виділення управлінських ролей керівника, психологічних типів керівників та факторів, що впливають на їх формування [5-8]. Дослідники виділяють детермінанти та механізми розвитку керівника, характеризують ортобіоз його особистості та причини його управлінської деформації [3,6,9].

«Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу» дозволяє дослідити взаємостосунки менеджера і персоналу організації; оцінити такі функціональні компоненти управлінської діяльності як інноваційний та організаційний потенціал керівника, його уміння планувати свою діяльність, використовувати владу, приймати рішення, підтримувати прагнення підлеглих до розвитку, здатність контролювати оцінювання їх діяльності; виявити особистісні характеристики та комунікативний потенціал менеджера; вивчити авторитет менеджера серед персоналу [4].

Хід роботи:

1. Студенти в ролі експертів індивідуально оцінюють управлінські якості та вміння добре відомого їм керівника (кандидатура керівника пропонується викладачем або студентами за погодженням з ним).
2. За ключем до методики здійснюється обробка та інтерпретація результатів індивідуального експертного оцінювання.
3. Студенти розбиваються на підгрупи (по 3-5 в кожній) і визначають середній бал оцінок експертів за кожною ознакою.
4. Групові результати експертного оцінювання відображаються у графіку міри вираженості всіх параметрів методики.
5. Порівнюються результати експертного оцінювання всіх підгруп студентів (за графіками експертного оцінювання); визначаються співпадіння та розбіжності оцінок експертів за окремими параметрами; аналізуються причини таких співпадінь та розбіжностей.
6. Здійснюється якісний аналіз індивідуальних та групових результатів експертного оцінювання за визначеними автором методики блоками:

I. Функціональний компонент управлінської діяльності:

- інноваційний потенціал (ознака 1);
- організаційний потенціал (ознаки 3, 5, 8);
- уміння планувати свою діяльність (ознака 2);
- уміння використовувати владу (ознаки 4, 9);
- уміння приймати рішення (ознаки 6, 18);
- здатність контролювати оцінювання діяльності підлеглих (ознаки 7, 10);
- уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих (ознаки 11, 12, 19).

II. Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника (ознаки 13, 15-17, 20).

III. Авторитет керівника у працівників (ознаки 14, 21).

7. Результати аналізу відображаються в індивідуальних звітах студентів.

Інструкція для учасників дослідження: Шановні колеги! В опитувальнику виділено кілька важливих ознак у діяльності керівника. Просимо вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку його діяльності.

Текст опитувальника

Ознака 1

6 – великий прихильник різноманітних нововведень і реорганізацій, всіляка організаційна перебудова — його стихія, не любить працювати в спокійному режимі

5 – занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями;

4 – намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді надто захоплюється нововведеннями;

3 – іноді може підтримати корисний почин, хоча не дуже захоплюється різними нововведеннями і реорганізаціями;

2 –скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, намагається триматися від них поодаль;

1 –надзвичайно консервативний, великий противник будь-яких нововведень.

Ознака 2

6 –чудово вміє планувати роботу, домагається високої життєдіяльності і реалістичності плану;

5 –вміє добре планувати роботу;

4 –з плануванням роботи в цілому справляється добре;

3 –з плануванням роботи справляється не дуже добре;

2 –погано справляється з плануванням роботи, його плани нереальні;

1 –не здатний планувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3

6 –природжений організатор, бездоганно вміє «розташувати» людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;

5 –хороший організатор, вміє належним чином «розташувати» людей і розподілити між ними обов'язки;

4 –володіє необхідними організаційними навичками, може організувати колектив на виконання професійних завдань;

3 –не дуже добрий організатор, не завжди вміє мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;

2 –поганий організатор, не вміє розподілити обов'язки між людьми і мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;

1 –не здатний впоратися з організаційними питаннями, до такої роботи зовсім непридатний.

Ознака 4

6 –постійно перевищує свої повноваження, права і владу, ніби вони нічим не обмежені;

5 –часто перевищує свої повноваження, права і владу;

4 –повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо зловживаючи ними;

3 –ніколи не перевищує своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовує їх неповною мірою;

2 –недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, навіть у тих випадках, коли необхідно їх застосувати;

1 –зовсім не вміє використовувати свої повноваження, права і владу, справляє враження безпомічного і безправного.

Ознака 5

6 –рішучий, рішення приймає швидко, не гаючись;

5 –доволі рішучий, приймає рішення своєчасно;

4 –не завжди швидко приймає рішення, але й назвати його занадто повільним не можна;

3 –нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення;

2 –нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному;

1 –вкрай нерішучий, довго вагається перед вирішенням найдріб'язковішого питання.

Ознака 6

6 –приймає завжди продумані, винятково кваліфіковані управлінські рішення, які можуть слугувати прикладом в аналогічних випадках;

5 –зазвичай приймає продумані, кваліфіковані рішення;

4 –може приймати продумані, доволі кваліфіковані управлінські рішення;

3 –управлінські рішення, які він приймає, не завжди продумані і глибоко обгрунтовані;

2 –іноді приймає некваліфіковані, необгрунтовані управлінські рішення, що завдає певної шкоди справі;

1 –не вміє приймати грамотних управлінських рішень і не намагається цьому навчитися.

Ознака 7

- 6 –здатний тримати під своїм контролем велику кількість справ і деталей, постійно реагувати на будь-яке відхилення від плану;
- 5 –здатний і вміє здійснити правильний і своєчасний контроль за справами;
- 4 –здатний тримати під своїм контролем основні моменти під час роботи;
- 3 –не завжди вміє здійснити своєчасний контроль за справами, може не зважати на окремі моменти;
- 2 –не вміє здійснювати своєчасний контроль за перебігом справ;
- 1 –цілком не здатний здійснити будь-який контроль за справами.

Ознака 8

- 6 –вкрай вимогливий до інших, вимогливий до дріб'язкових моментів, постійно прискіпується, працювати поруч з ним надзвичайно складно і неприємно;
- 5 –доволі вимогливий до інших, часто прискіпливий, працювати поруч з ним іноді складно і не дуже приємно;
- 4 –вимогливий до інших, як правило, цілком обгрунтовано, працювати з ним складно, але можливо;
- 3 –вимогливий до інших, але не прискіпується до дрібниць, можливо, іноді йому варто було б виявляти більше суворості;
- 2 –не особливо вимогливий до інших, часто заплющує очі на чужі провини;
- 1 –зовсім не вимогливий до інших, нездатний навіть у разі необхідності закликати інших до порядку.

Ознака 9

- 6 –повсякчас втручається у роботу підлеглих і намагається всі питання вирішити самостійно;
- 5 –часто втручається без потреби у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;
- 4 –іноді без особливої потреби втручається у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;
- 3 –іноді без особливої потреби передоручає підлеглим вирішення тих питань, які мав вирішити сам;

2 – часто передоручає підлеглим виконання своїх власних обов'язків, не маючи на те жодних підстав;

1 – постійно перекладає виконання своїх обов'язків на підлеглих.

Ознака 10

6 – об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності і ніколи не керується своїм настроєм, симпатіями чи антипатіями;

5 – об'єктивно оцінює підлеглих і результати їхньої діяльності;

4 – здатний доволі об'єктивно оцінювати підлеглих і результати їхньої діяльності;

3 – не завжди об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності;

2 – необ'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності, підвладний пристрастям і настрою;

1 – цілком не здатний об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їхньої діяльності, повністю керується своїми симпатіями, антипатіями і настроєм.

Ознака 11

6 – всіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього всі існуючі можливості;

5 – турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

4 – виявляє певну зацікавленість у підвищенні кваліфікації підлеглих;

3 – не особливо турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

2 – зовсім не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

1 – не тільки не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих, але певною мірою перешкоджає цьому.

Ознака 12

6 – всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їхніми успіхами ;

5 – сприяє службовому зростанню підлеглих;

4 – виявляє певну зацікавленість у службовому зростанні підлеглих;

3 – не виявляє зацікавленості у службовому зростанні підлеглих;

2 – перешкоджає службовому зростанню підлеглих;

1 –всіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, остерігаючись конкуренції з їхнього боку.

Ознака 13

6 –чудово вміє завойовувати прихильність людей, знаходить з ними спільну мову, схиляє до відвертості;

5 –вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;

4 –хоча й не завжди, але здатний привабити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

3 –іноді не здатний привабити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;

2 –не вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;

1 –постійно налаштовує людей проти себе, неспроможний знайти з ними спільну мову. Для роботи з людьми зовсім непридатний.

Ознака 14

6 –надто любить свою роботу, практично віддає їй весь вільний час і енергію;

5 –любить свою роботу;

4 –до роботи ставиться з цікавістю;

3 –до роботи ставиться байдуже;

2 –не любить своєї роботи, але змирився з необхідністю її виконувати;

1 –вкрай не любить своєї роботи і не приховує цього.

Ознака 15

6 –вкрай самовпевнений, постійно переоцінює свої можливості, не бажає слухати розумних порад, досвід його нічому не вчить;

5 –надміру самовпевнений, часто переоцінює свої можливості;

4 –іноді трохи себе переоцінює, надміру впевнений у собі;

3 –іноді недооцінює свої можливості, невпевнений у собі;

2 –недостатньо вірить у свої сили, часто недооцінює свої можливості;

1 –вкрай невпевнений у собі. Постійно недооцінює свої можливості.

Ознака 16

6 –винятково впертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо сам усвідомлює її абсурдність;

- 5 –доволі впертий, неохоче змінює власну думку, навіть якщо вона вочевидь неправильна;
- 4 –дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору;
- 3 –іноді під «тиском» зверху може змінити свою думку;
- 2 –якщо чинити тиск, легко змінює свою думку;
- 1 –вкрай легко змінює свою думку.

Ознака 17

- 6 –готовий відповідати за свої вчинки, легше візьме провину на себе, ніж підведе друзів;
- 5 –зазвичай відповідає за свої вчинки, визнає свою провину, якщо винний;
- 4 –відповідає за свої вчинки, хоча й неохоче, але визнає свою провину;
- 3 –неохоче визнає свою провину, навіть якщо справді винний;
- 2 –зазвичай не визнає своєї провини, навіть якщо справді винний, перекладає її на інших;
- 1 –ніколи не визнає своєї провини і всіляко намагається перекласти її на інших.

Ознака 18

- 6 –може миттєво зрозуміти суть питання, плутаючись у дрібницях;
- 5 –здатний швидко зрозуміти суть питання і виділити головне;
- 4 –здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити головне;
- 3 –не завжди здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити головне;
- 2 –часто під час розгляду того чи іншого питання не здатний виділити головне, плутається у дрібницях;
- 1 –не вміє вирізняти головне, постійно плутається у дрібницях.

Ознака 19

- 6 –завжди охоче надає допомогу товаришам по роботі, не шкодуючи для цього ні свого часу, ні сил;
- 5 –охоче надає допомогу товаришам по роботі;
- 4 –не відмовляє у допомозі товаришам по роботі, якщо до нього звертаються;
- 3 –не завжди надає допомогу товаришам по роботі;

2 –не любить надавати допомогу товаришам по роботі, по можливості намагається уникнути цього;

1 –ніколи не надає допомогу товаришам по роботі, швидше схильний перешкоджати їм у їхніх рішеннях.

Ознака 20

6 –винятково ввічливий і коректний, ніколи не допускає нетактовності стосовно іншого;

5 –ввічливий і коректний до оточуючих;

4 –достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими;

3 –не завжди достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими;

2 –неввічливий і некоректний з оточуючими;

1 –іноді дозволяє собі грубість і нетактовність стосовно інших людей, неспроможних дати належну відсіч.

Ознака 21

6 –має великий і заслужений авторитет у колективі, повагу всіх працівників;

5 –має великий успіх у колективі;

4 –має певний авторитет у колективі;

3 –має деякий авторитет у колективі, але не у всіх;

2 –не має в колективі достатньої поваги й авторитету;

1 –зовсім не має поваги й авторитету у колективі

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Борисова О. та ін. Діагностика управлінських здібностей / О.Борисова, Г. Логінова, М. Мдивані // Психолог.– 2003.– № 45.– С. 4–8.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебн. пособие – М.:Флинта: МПСИ, 2000. – 648с.
3. Кабаченко Т. С. Психология управления: Учеб. пособие.– М.: Пед. о-во России, 2003– 384 с.

4. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. — К.: Міленіум, 2003. — С. 221-229.
5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник.— К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001.— 512 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.— К.: Академвидав, 2003.— 567 с.
7. Панфилова А. Управлять репутацией – актуальная потребность менеджеров // Новые знания.— 2003.— № 1.— С. 38–41.
8. Психология менеджмента. Под ред. Г.С.Никифорова. – 2-е изд. – Х. – 2002. – 556с.
9. Савельева В. С. Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: ВД “Професіонал”, 2005.— 320 с.
- 10.Цхвиравашвили Г. Завоевание авторитета руководителем // Office.— 2004.— № 3.— С. 28–31.

Тема. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Лабораторна робота 7. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем у ході групової взаємодії

Тип заняття: *Ділова гра «Алгоритм розв'язання управлінських проблем» (Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 263-267).*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо сутності, моделей та етапів прийняття управлінських рішень; ознайомити їх з такою формою групової взаємодії як ділова гра; в ході ділової гри розробити алгоритм розв'язання управлінських завдань, здобути практичні навички колективного прийняття рішень.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Охарактеризуйте відомі вам моделі прийняття управлінського рішення.
2. Які критерії лежать в основі класифікації управлінських рішень?
3. Опишіть етапи прийняття управлінського рішення.
4. Які об'єктивні та суб'єктивні фактори впливають на прийняття управлінського рішення?
5. Яким вимогам повинне відповідати прийняття управлінських рішень?

Теоретичні відомості. Ефективність управління будь-якою організацією в сучасних умовах значною мірою визначається процесами прийняття менеджером управлінських рішень. Складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: численністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій,

відмінністю об'єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, і нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління [4]. Дослідники з психології рішень пропонують різні моделі прийняття управлінських рішень, різні класифікації та етапи прийняття рішення; виділяють об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на прийняття управлінського рішення тощо [1-11].

Створення свого роду алгоритму розв'язання управлінських проблем (АРУП), тобто послідовності розумових дій керівника, полегшить знайти вирішення проблем в організаційно-управлінській діяльності.

Пропонована ділова гра дозволить її учасникам визначити логічно обгрунтовану послідовність дій керівників при виявленні, аналізі та розв'язанні управлінських проблем, зрозуміти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності [10].

Хід роботи:

1. Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Студенти (гравці) отримують бланки учасника гри. Усно надаються необхідні пояснення до них.
2. З 18 дій, позначених в бланку учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, а для цього необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.
3. Спочатку кожний гравець ухвалює рішення самостійно без будь-яких консультацій з рештою гравців. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри. Закінчення роботи гравці виражають піднятою рукою.
4. Всі гравці поділяються на команди по 5-7 чоловік, залежно від загальної кількості учасників гри, і у вільному обміні думками виробляють спільну колективну думку щодо АРУП. Команди між собою думками не обмінюються. Рішення завдання виражаються підняттям руки.
5. Представник кожної команди інформує про групове рішення і має право

захищати його логічними доводами.

6. Керівник гри фіксує час ухвалення індивідуальних і групових рішень.
7. Підведення підсумків ділової гри: керівник гри порівнює індивідуальні і колективні рішення щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та порівнює її з результатами.
8. Учасники гри висловлюють власні думки щодо її організації, схеми проведення, обговорюють результати.
9. За підсумками проведення ділової гри оформляються індивідуальні звіти студентів – учасників гри.

Форма звіту:

1. Тема ділової гри.
2. Мета ділової гри.
3. Заповнений бланк учасника гри.
4. Висновки за результатами гри: труднощі, які виникали при виконанні індивідуальної та групової роботи; оцінка результативності гри (досягнення мети); оцінка методу ділової гри як форми колективного прийняття рішень; зауваження до організації та структури ділової гри.

Завдання для учасників гри:

- 1) на бланку учасника гри в стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій при вирішенні проблем, починаючи з № 1 і до № 18. Приймайте рішення самостійно, висловлюйте власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем;
- 2) обговоріть послідовність дій при вирішенні проблем у групі і результати групового обговорення проставте в стовпчику «Групова оцінка»;
- 3) після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика «Еталон», розрахуйте і заповніть стовпчики 6-8;
- 4) обчисліть відхилення індивідуальної помилки від групової і результат запишіть у стовпчик 8.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл.

Орієнтовний час етапів гри:

- введення в гру (пояснення керівника) — 15 хв;
- індивідуальні рішення учасників — 30 хв;
- колективні рішення учасників — 30 хв;
- підведення підсумків і оголошення результатів — 15 хв.

Критерії оцінки:

- час вирішення завдання;
- правильність розв'язання завдання – сумарна помилка у вирішенні проблеми при індивідуальній і груповій роботі;
- за правильне рішення приймається еталонний алгоритм розв'язання управлінських проблем.

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, по еталону «Вибір рішення — № 13», а позиція учасника гри «Вибір рішення — № 9», отже, помилка дорівнює 4 одиниці (не враховуючи знака).

Єдиним критерієм є сума балів. Час роботи еквівалентний балам з розрахунку: 1 хв — 3 очки. Одна помилка в рішенні задачі дає 1 бал. В індивідуальному і колективному заліках перемагає той, хто набирає якнайменшу кількість балів. Наприклад, порівнюючи результати двох учасників гри, отримуємо, що перший витратив 15 хв і допустив сумарну помилку в 18 балів, а другий витратив 10 хв і допустив сумарну помилку в 22 бали. За основу розрахунку приймаємо 10 хв.

Тоді перший гравець набрав $18 + (15 - 10 - 3) = 33$ бали, а другий — 22 бали. Виграв другий. Аналогічно порівнюється групова робота. Кожне порушення правил і процедури гри штрафується двома балами.

Бланк учасника гри

№ з/п	Найменування дій (стапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Групова оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Групова помилка	Відхилення індивідуальної помилки від групової	Час роботи
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Побудова проблеми							
3	Документальне оформлення задач							
4	Визначення можливості розв'язання проблеми							
5	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного							
6	Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему							
7	Оформлення рішення							
8	Розробка варіантів рішення проблеми							
9	Визначення існування проблеми							
10	Оцінка новизни проблеми							
11	Контроль за виконанням рішення							
12	Вибір рішення							
13	Оцінка варіантів рішення							
14	Організація виконання рішення							
15	Постановка задачі виконавця							
16	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення							
17	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами							
18	Формулювання проблеми							
19	Визначення причин виникнення проблеми							
	Сума помилок							

Інструкція щодо запропонованого «Еталонного алгоритму вирішення управлінських проблем» подана у розділі «Допоміжні матеріали до лабораторного практикуму».

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка. – 2001. – 242с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник.– К.: ЦУЛ, 2003.– 420 с.
3. Калигин Н. А. Процесс принятия решения // Калигин Н. А. Принципы организационного управления.– М., 2002.– С. 149–181.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
5. Карпов А. В. Структурно-функциональная организация процессов принятия групповых решений // Вопросы психологии.– 2004.– № 1.– С. 126–135.
6. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в Волшебных странах: Учеб. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Логос, 2003.– 392 с.
7. Лепский В. Е., Задорожнюк И. Е. Рефлексивные процессы и новое качество управленческих решений // Психологический журнал. – 2001.– Том 22.– № 4.– С. 122–127.
8. Михайлов Г. С., Тарасенко А. В. Диалоговая модель принятия решений руководителем // Журнал прикладной психологии.– 2004.– № 1.– С. 2–15; № 3.– С. 2-6.
9. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. - С. 263-267.
10. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.192-203.
11. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учеб.– 5-е изд., пере раб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003.– 314 с.
12. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учеб.– М.: Дело, 2003. – 392с.

Лабораторна робота 8. Оцінка індивідуальної та групової поведінки при прийнятті важливих рішень

Тип заняття: *Тест-гра «Заблукали на місяці» (Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 282-293с.)*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо особливостей партисипативного менеджменту загалом та процесу прийняття колегіальних управлінських рішень зокрема; познайомити студентів з розробленим американськими спеціалістами тестом-грою «Заблукали на місяці»; за результатами ділової гри навчитися здійснювати оцінку індивідуальної та групової поведінки її учасників при прийнятті рішень.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Охарактеризуйте поняття «партисипативний менеджмент».
2. Які фактори (об'єктивні і суб'єктивні) впливають на процес прийняття індивідуальних та колегіальних рішень?
3. Опишіть позитивні характеристики колегіальних форм прийняття управлінських рішень.
4. Охарактеризуйте труднощі та недоліки, що виникають у процесі прийняття індивідуальних та колегіальних рішень.

Теоретичні відомості. Залучення працівників до різних форм управління організацією (партисипативний менеджмент) у найближчому майбутньому стане необхідним елементом будь-якої програми підвищення продуктивності праці та управління [1,2]. Партисипативність передбачає, перш за все, участь працівників у колективному обговоренні організаційних проблем та прийнятті управлінських рішень. Колегіальне прийняття рішень – це вибір, який здійснюється групою з

декількох альтернатив в умовах взаємного обміну інформацією при вирішенні загальної для всіх членів групи завдань [2,4]. Використання менеджерами колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними як додаткових можливостей, так і труднощів, що можуть виникати [4].

Хід роботи:

1. Викладач коротко описує тест-гру «Заблукали на місяці» і знайомить студентів з інструкцією.
2. Кожний студент отримує бланк гри, виконує завдання індивідуально, заповнюючи в бланку шкалу «ваш рейтинг».
3. Студенти розбиваються на підгрупи по 5-7 осіб у кожній, колективно обговорюють завдання і відображають колегіальне рішення у шкалі «рейтинг групи».
4. Здійснюється обробка тесту за виконанням таких завдань:
 - підрахуйте відхилення індивідуальних і групових рейтингів. Відхилення складають абсолютну різницю між індивідуальними рейтингами і рейтингом NASA (знаки плюс чи мінус не враховуються).
 - підсумуйте свій індивідуальний рейтинг і рейтинг групи.
 - оцініть свої та колективні дії на основі нищенаведеної шкали балів:

0 – 25 Відмінно	26 – 32 Добре
33 – 45 Посередньо	46 – 55 Задовільно
56 – 70 Погано	71 – 112 Дуже погано
5. Результати роботи студенти відображають в індивідуальних звітах.

Інструкція до тесту-гри "Заблукали на місяці»

Ваш космічний корабель щойно зробив вимушену аварійну посадку на затемненій стороні Місяця. Ви повинні були зустрітися з материнським кораблем за 200 миль від цього місця на освітленій поверхні Місяця, але аварійне

примісячення пошкодило ваш корабель і зруйнувало все обладнання на борту, за винятком 15 нижченаведених предметів.

Вживання вашої команди залежить від того, чи зумієте ви добратися до материнського корабля. Для цього вам необхідно вибрати найбільш важливі предмети для двохсотмильного переходу. Ваше завдання полягає в розташуванні 15 предметів в міру важливості для виживання. Почніть з присвоєння номера один найбільш важливому предмету, потім номера два для наступного найбільш важливого предмета і т. д. до номера 15 для найменш важливого. Розташування предметів слід виконати як індивідуально, так і шляхом прийняття колективного рішення (групою). Необхідно відзначити, що на Місяці відсутній кисень, а магнітне поле не поляризоване.

Бланк для виконання індивідуального та групового завдання

Ваш рейтинг	Перелік обладнання	Рейтинг групи
	Коробка сірників	
	Харчові концентрати	
	15 метрів нейлонової мотузки	
	Парашутний шовк	
	Портативний обігрівальний апарат, що працює на сонячній енергії	
	Два пістолети 45 калібру	
	Один ящик сухого молока	
	Два 50-кілограмових балони кисню	
	Зоряна карта (сузір'я Місяця)	
	Надувний рятувальний пліт	
	Магнітний компас	
	20 літрів води	
	Сигнальні ракети	

	Аптечка першої допомоги, щомістить голки для ін'єкцій	
	Радіопередавач FM на сонячній енергії	

Ключ до тесту-гри "Заблукали на місяці" поданий у розділі «Допоміжні матеріали до лабораторного практикуму».

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 282-293с.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебн. пособие – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – С.379-380.
3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.276.
4. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.223-252.

Тема. ПРОБЛЕМА «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» МЕНЕДЖЕРІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лабораторна робота 9. Вивчення синдрому «професійного вигорання» в організаціях

Інструментарій: Методика діагностики рівня «емоційного вигорання» В.В. Бойка (Райгородский Д.Я. (редактор-составитель). Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. - С. 161-169.)

Мета заняття: поглибити теоретичні знання студентів щодо синдрому «професійного вигорання», причин його розвитку та особливостей проявів у менеджерів і працівників організації; ознайомити студентів з методами вивчення та аналізу рівнів розвитку синдрому «емоційного вигорання» та окремих його складових.

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Розкрийте сутність синдрому «професійного вигорання» та його взаємозв'язку з професійним стресом.
2. Охарактеризуйте стадії та особливості прояву симптомів «професійного вигорання».
3. Опишіть методи профілактики і подолання синдрому «професійного вигорання» в організаціях.

Теоретичні відомості. У науковій психології відомо декілька основних підходів до вивчення синдрому «професійного вигорання». Перший розглядає «професійне вигорання» як стан фізичного, психічного і передусім емоційного виснаження, викликаного довготривалим перебуванням в емоційно

перевантажених ситуаціях спілкування (синдром «хронічної втоми»); другий – як двовимірну модель, що складається, по-перше, з емоційного виснаження, по-друге, – з деперсоналізації. Найпоширенішим є третій підхід, запропонований американськими дослідниками К.Маслач і С.Джексон, які розглядають синдром «професійного вигорання» як трьохкомпонентну систему, котра складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції власних особистісних досягнень [за 7]. «Професійне вигорання» має складну структуру, тобто багато симптомів, які у кожного менеджера або працівника можуть проявлятися по-різному, залежно від конкретних обставин його професійної та особистісної життєдіяльності [2-5,7]. Незважаючи на різне термінологічне значення понять, які використовуються науковцями, «професійне вигорання», «емоційне вигорання», «психічне вигорання», «вигорання» та ін., вони є синонімами і розкривають ті або інші аспекти «вигорання», як у професійній, так і в інших сферах життєдіяльності людини [7].

Основні методики, які можуть використовуватись при дослідженні синдрому «професійного вигорання» [7]:

1. Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка.
2. Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова.
3. Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина – людина».
4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання».
5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання».

Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка є найбільш комплексною і дає можливість системно і детальніше проаналізувати міру вираженості дванадцяти симптомів синдрому «вигорання», враховуючи компоненти, до яких вони відносяться.

Хід роботи:

1. Студенти отримують бланки з текстом опитувальника і одноосібно відповідають на всі запитання, фіксуючи це у бланку для відповідей.

2. Обробка результатів здійснюється за розробленими авторами методики рекомендаціями: кожен варіант відповіді попередньо оцінений компетентними суддями тим чи іншим числом балів – зазначається в «ключі» поруч із номером судження в дужках. Це зроблено тому, що ознаки, які включені в симптом, мають різне значення для визначення його складності. Максимальну оцінку – 10 балів – отримала від суддів та ознака, яка є найбільш показовою для симптому.

3. Відповідно до «ключа» здійснюються такі підрахунки:

- 1) визначається сума балів окремо для кожного з 12 симптомів «вигорання»;
- 2) підраховується сума показників симптомів для кожної з 3-х фаз формування «вигорання»;
- 3) знаходиться підсумковий показник синдрому «емоційного вигорання» – сума показників за всіма 12 симптомами.

У «ключі» поряд із номерами суджень у дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує «вагу» цієї ознаки симптому.

4. Результати аналізу студенти оформляють у вигляді звіту за схемою:

- 1) необхідно звернути увагу на окремі симптоми. Показник вираженості кожного симптому знаходиться в межах від 0 до 30 балів:
 0-9 балів — симптом не сформований;
 10-15 балів — симптом на стадії формування;
 16 і більше балів — симптом сформований.

Симптоми з показниками 20 і більше балів є домінуючими у фазі або у всьому синдромі «емоційного вигорання». Таким чином, методика дає можливість побачити провідні симптоми «вигорання».

- 2) суттєвим є те, до якої фази формування «емоційного вигорання» належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільша кількість. Тому наступний крок в інтерпретації результатів — осмислення показників фаз розвитку «вигорання», «напруження», «резистенції» та «виснаження».

У кожній з них оцінка можлива в межах від 0 до 120 балів. Однак співставлення балів, отриманих для фаз, не є правомірним, тому що не свідчить про їхню відносну роль або внесок у синдром. Справа в тому, що вимірювані в них явища істотно різні — реакція на зовнішні і внутрішні фактори, прийоми психологічного захисту, стан нервової системи. За кількісними показниками можна стверджувати тільки те, наскільки кожна фаза сформувалася, яка фаза сформувалася більшою або меншою мірою:

- 36 і менше балів — фаза не сформована;
- 37-60 балів — фаза на стадії формування;
- 61 і більше балів — фаза сформована.

3) Для якісної інтерпретації даних, за словами В.В. Бойка, можна використовувати такі питання:

- які симптоми домінують;
- якими сформованими і домінуючими симптомами супроводжується «виснаження»;
- чи обумовлене «виснаження» (якщо виявлене) факторами професійної діяльності, що ввійшли в симптоматику «вигорання», або суб'єктивними факторами;
- який симптом (симптоми) найбільше обтяжують емоційний стан особистості;
- у яких напрямках треба впливати на виробничу обстановку, щоб знизити нервову напругу;
- які ознаки й аспекти поведінки самої особистості підлягають корекції, щоб «емоційне вигорання» не завдавало шкоди їй, її професійній діяльності і партнерам.

4) враховуючи якісні і кількісні показники, які обчислюються за даними методики для різних компонентів синдрому «вигорання», можна визначити індивідуальні та групові заходи профілактики і психокорекції.

Інструкція. На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь «так» або «ні». Візьміть до уваги: якщо у формулюваннях опитувальника згадуються партнери, то йдеться про суб'єктів Вашої професійної діяльності — пацієнтів, клієнтів, споживачів, замовників, учнів, студентів та інших осіб, з якими Ви щоденно працюєте.

Текст опитувальника

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервувати, напружуватися, хвилюватися.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Теплоота у взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою.
6. Від мене, як від професіонала, мало залежить добробут партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2-3) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що емоційно я не можу дати колегам того, чого потребує професійний обов'язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через хвилювання, пов'язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби з'явилась така можливість.

16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні надати професійну підтримку, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене дуже засмучує ситуація, коли щось не йде на лад у стосунках з діловим партнером.
19. Я так стомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому та напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.
21. Іноді звичні ситуації спілкування на роботі дратують мене.
22. Я спокійно сприймаю обґрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.
24. При згадці про деяких партнерів та колег у мене псується настрій.
25. Конфлікти та суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обставини на роботі мені здаються дуже складними і важкими.
28. У мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось має трапитися, як би не припуститися помилки, чи зможу зробити все як потрібно, чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюся обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.
30. У спілкуванні на роботі я дотримуюся принципу «не роби людям добра – не отримаєш зла».
31. Я з радістю розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).

33. Іноді я відчуваю, що потрібно поспівчувати партнерові, але не в змозі цього зробити.
34. Я дуже хвилююся за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаю більше уваги та турботи, ніж отримую від них вдячності.
36. При одній згадці про роботу мені стає погано: починає колоти в області серця, підвищується тиск, виникає головний біль.
37. У мене добрі (в цілому задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі аспекти (факти) моєї роботи викликають розчарування, нудьгу і зневіру.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж зазвичай.
42. Я переймаюся проблемами ділових партнерів (суб'єктів діяльності) менше, ніж зазвичай.
43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюся скоротити час спілкування з друзями та знайомими.
44. Зазвичай я виявляю зацікавленість особистістю партнера більше, ніж того вимагає справа.
45. Зазвичай я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, у доброму настрої.
46. Іноді я ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. У справах зустрічаються настільки неприємні люди, що всупереч волі бажаєш їм чогось недоброго.
48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.
49. На роботі я постійно відчуваю психічне та фізичне перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.

51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною (майже безвихідною).
52. Я втратив спокій через роботу.
53. Впродовж останнього року траплялися скарги на мене з боку партнерів.
54. Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не беру близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніше я був більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.
58. У роботі з людьми керуюся принципом: не псуй нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді я йду на роботу з важким відчуттям: як все набридло, нікого б не бачити й не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю, що занедужав.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якщо б мені поталанило з роботою, я був би набагато щасливішим.
64. Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.
65. Іноді я поводжуся зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб вони вчинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість та увагу.
67. Зазвичай після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.
68. Часто я підганяю час: швидше б закінчився робочий день.
69. Стан, прохання, потреби партнерів зазвичай мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто вживаю ліки.

73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю через певні обставини.
75. Моя кар'єра склалася вдало.
76. Я дуже нервую з приводу того, що пов'язано з роботою.
77. Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів би бачити й чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям (партнерам), нехтуючи власними інтересами.
79. Моя втома на роботі зазвичай мало або взагалі не відображається па спілкуванні з домашніми і друзями.
80. За можливості, я приділяю партнерові менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви у спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив зацікавленість, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на фахівця – зробила знервованим, злим, притупила емоції.
84. Робота з людьми вочевидь підриває моє здоров'я.

Бланк для відповідей

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відповідь + або -												
№ з/п	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Відповідь + або -												
№ з/п	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Відповідь + або -												
№ з/п	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48

Відповідь + або -												
№ з/п	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Відповідь + або -												
№ з/п	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Відповідь + або -												
№ з/п	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Відповідь + або -												

«Ключ»

Фаза «Напруження»

1. Переживання психотравмуючих обставин:

+1(2),+13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. Незадоволеність собою:

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. «Загнаність у кут»:

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2),+51(5), +63(1), -75(5)

4. Тривога і депресія:

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

Фаза «Резистенція»

1. Неадекватне вибіркоче емоційне реагування:

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. Емоційно-моральна дезорієнтація:

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. Розширення сфери економії емоцій:

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. Редукція професійних обов'язків:

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

Фаза «Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. Емоційне відчуження:

+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

3. Особистісне відчуження (деперсоналізація):

+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +71(2), +83(10)

4. Психосоматичні та психовегетативні порушення: +12(3), +24(2), +36(5),

+48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Гринберг Дж. Управление стрессом. – СПб: Питер, 2002. – 496с.
2. Гремлинг С., Ауэрбах С. Практикум по управлению стрессом. – СПб.: Питер, 2002. – 240с.
3. Ложкин Г., Выдай А. Психологическое «выгорание» лидера // Персонал. – 1999. - № 6. – С.36-43.
4. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб: Питер, 2000. – С.366-388.
5. Орел В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психологический журнал. – 2001. – Том 22. - №1. – С.90-101.
6. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С.276.
7. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.223-252.

Тема. ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ (КОМУНІКАЦІЇ) В ОРГАНІЗАЦІЇ

Лабораторна робота 10. Дослідження комунікативних бар'єрів в організації методом анкетування

Інструментарій: Анкета «Комунікативні бар'єри в організації» (Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.192-203).

Мета заняття: поглибити теоретичні знання студентів з психології ділового спілкування загалом та виникнення комунікативних бар'єрів в організації зокрема; ознайомити студентів з комплексним методом вивчення та аналізу комунікативних бар'єрів за допомогою анкетного опитування.

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. В чому сутність комунікативного бар'єру як одного із різновидів психологічного бар'єру?
2. Назвіть основні види комунікативних бар'єрів в організації.
3. Які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організаціях?
4. Охарактеризуйте комунікативні бар'єри, обумовлені індивідуально-психологічними, соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації.
5. Опишіть методи діагностики та подолання комунікативних бар'єрів в організації.

Теоретичні відомості. Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри. Комунікативний бар'єр – це один із різновидів психологічного бар'єру, психологічного стану, який виявляється у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню тих чи інших дій [6]. У загальному вигляді комунікативні бар'єри можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправника інформації) до реципієнта (одержувача) [3]. Дослідники виділяють різні види та причини виникнення комунікативних бар'єрів залежно від критерію їх класифікації [2-7].

До основних методик, які дають можливість вивчити комунікативні бар'єри в організації та психологічні чинники, що впливають на їх виникнення, належать [6]:

1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації», розроблена Л.М.Карамушкою, Г.Л.Федосовою.
2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В.В.Бойком.
3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за В.В.Бойком.
4. Методика діагностики комунікативної установки за В.В.Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності).

Хід роботи:

1. Студенти отримують бланки з текстом анкети і одноосібно відповідають на всі запитання.
2. Після заповнення анкети студенти обмінюються бланками для здійснення аналізу та інтерпретації даних анкетного опитування.
3. Результати аналізу оформляються у вигляді звіту за схемою:
 1. Наявність (відсутність) комунікативних бар'єрів у респондента — запитання 1.

2. Категорії людей в організації та поза її межами, з якими виникають такі бар'єри — запитання 2 а, 2 б, 2 в та 2 г.
3. Вплив комунікативних бар'єрів на успішність діяльності та самопочуття респондента — запитання 3.
4. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації і пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників комунікації:
 - 4.1. Особливостями їх спрямованості:
 - а) різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування — запитання 4.01;
 - б) різні настанови учасників спілкування — запитання 4.02;
 - с) різні моральні та інші цінності учасників спілкування — запитання 4.03;
 - 4.2. Особливостями пізнавальної сфери особистості:
 - а) різна інформаційна підготовка учасників спілкування — запитання 4.04;
 - б) різний рівень інтелекту учасників спілкування — запитання 4.05;
 - 4.3. Особливостями емоційно-динамічної сфери особистості:
 - а) різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування — запитання 4.06;
 - б) різний тип темпераменту учасників спілкування — запитання 4.07;
 - 4.4. Особливостями комунікативної сторони спілкування:
 - а) різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування — запитання 4.08;
 - б) різний стиль слухання учасників спілкування — запитання 4.09;
 - 4.5. Особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування:
 - а) відсутність емпатії в учасників спілкування — запитання 4.10;
 - б) наявність певних стереотипів в учасників спілкування — запитання 4.11;

- с) неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування — запитання 4.12;
- 4.6. Особливостями інтерактивної сторони спілкування:
- а) різні стратегії спілкування учасників комунікації — запитання 4.13.
5. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації, пов'язані з соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації:
- а) різний управлінський статус учасників спілкування — запитання 4.14;
 - б) різний соціально-професійний статус учасників спілкування — запитання 4.15;
 - с) різний майновий статус учасників спілкування — запитання 4.16;
 - д) вікові відмінності учасників спілкування — запитання 4.17;
 - е) статеві відмінності учасників спілкування — запитання 4.18;
 - ф) національні, етнічні відмінності учасників спілкування — запитання 4.19.
6. Різні стратегії спілкування – запитання 5.
7. Якості, що допомагають ефективному спілкуванню респондента — запитання 6 а.
8. Якості, що заважають ефективному спілкуванню респондента — запитання 6 б.
9. Якості, які б хотів розвинути в собі респондент для ефективного спілкування — запитання 7.
10. Заходи, які можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів в організації — запитання 8.

Інструкція для учасників опитування

Шановний друже!

Просимо Вас узяти участь в анкетуванні, присвяченому вивченню комунікативних бар'єрів, які виникають у процесі спілкування. Ваші щирі та зацікавлені відповіді сприятимуть оптимізації комунікативного процесу у вашій організації. Дослідження проводиться анонімно. Його результати будуть використані в узагальненому вигляді.

Наперед дякуємо за участь в опитуванні!

Текст анкети

1. Зазначте, будь ласка, чи виникають у Вас бар'єри (перешкоди) в процесі спілкування з іншими людьми?

- 1.01. так, виникають
- 1.02. скоріше виникають, ніж не виникають
- 1.03. важко відповісти
- 1.04. скоріше не виникають, ніж виникають
- 1.05. ні, не виникають

2. Якщо такі бар'єри виникають, то зазначте, будь ласка, з якими людьми найчастіше?

а) в організації

б) в сім'ї

2.01. з безпосереднім керівником

2.11. з батьками

2.02. з керівниками вищих рівнів управління

2.12. з братами, сестрами

2.13. з чоловіком (дружиною)

2.03. з колегами однієї статі

2.14. з дітьми

2.04. з колегами протилежної статі

2.15. з дідусями

2.05. зі старшими за віком колегами

2.16. з бабусями

2.06. з молодшими за віком колегами

2.17. з ким ще

2.07. з працівниками-підлеглими

(допишіть) _____

2.08. з клієнтами

2.09. з представниками інших

організацій

2.10. з ким ще

(допишіть) _____

в) в неформальних ситуаціях:

- 2.18. на корпоративних прийомах
- 2.19. на вечірках
- 2.20. на пікніках
- 2.21. у спортивних клубах,
тренажерних залах
- 2.22. в туристичних походах
- 2.23. на дискотеках, в нічних клубах
- 2.24. в кафе (барах, ресторанах)
- 2.25. в комп'ютерних клубах
- 2.26. коли ще
(допишіть) _____

г) з іншими категоріями людей:

- 2.27. з людьми високого соціально-професійного статусу
- 2.28. з людьми високого майнового статусу
- 2.29. з людьми інших національностей
- 2.30. з людьми з інших країн
(іноземцями)
- 2.31. з представниками інших релігійних конфесій
- 2.32. з ким ще
(допишіть) _____

3. Чи позначається негативно виникнення комунікативних бар'єрів на

успішності вашої діяльності

самопочутті

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 3.01. так, позначається | 3.06. так, позначається |
| 3.02. скоріше позначається | 3.07. скоріше позначається |
| 3.03. важко відповісти | 3.08. важко відповісти |
| 3.04. скоріше не позначається | 3.09. скоріше не позначається |
| 3.05. ні, не позначається | 3.10. ні, не позначається |

4. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів?

(можна означити кілька варіантів відповідей)

- 4.01. різні потреби, інтереси, мотиви
- 4.11. наявність певних стереотипів в

- | | |
|--|---|
| учасників спілкування | учасників спілкування |
| 4.02. різні настанови учасників спілкування | 4.12. неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування |
| 4.03. різні моральні й інші цінності учасників спілкування | 4.13. різні стратегії спілкування учасників комунікації |
| 4.04. різна інформаційна підготовка учасників спілкування | 4.14. різний управлінський статус учасників спілкування |
| 4.05. різний рівень інтелекту учасників спілкування | 4.15. різний соціально-професійний статус учасників спілкування |
| 4.06. різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування | 4.16. різний майновий статус учасників спілкування |
| 4.07. різний тип темпераменту учасників спілкування | 4.17. вікові відмінності учасників спілкування |
| 4.08. різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування | 4.18. статеві відмінності учасників спілкування |
| 4.09. різний стиль слухання учасників спілкування | 4.19. національні, етнічні відмінності учасників спілкування |
| 4.10. відсутність емпатії в учасників спілкування | 4.20. фізичні вади учасників спілкування |
| | 4.21. інше
(допишіть)_____ |

—

5. Охарактеризуйте свій стиль спілкування з людьми

- 5.01. миролюбний
5.02. агресивний
5.03. я уникаю спілкування

6. На Вашу думку, які ваші якості

- а) допомагають спілкуватися з людьми? _____
-

б) заважають спілкуватися з людьми? _____

7. Зазначте, будь ласка, які комунікативні якості Ви хотіли б у собі розвинути: _____

8. Які, на Вашу думку, заходи можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів у вашій організації? (можна вибрати кілька варіантів відповідей)

- | | |
|--|---|
| 8.01. індивідуальні консультації психолога | 8.06. використання інтернет-ресурсів із проблем спілкування |
| 8.02. лекційні курси з проблем спілкування | 8.07. самостійний розвиток комунікативних якостей |
| 8.03. соціально-психологічні тренінги | 8.08. проведення спільних культурно-масових заходів в організації |
| 8.04. самостійне читання наукової та науково-популярної літератури з проблем спілкування | 8.09. важко відповісти |
| 8.05. використання відеофільмів, компакт-дисків з проблем спілкування | 8.10. це неможливо |
| | 8.11. це нікому не потрібно |
| | 8.12. інше (допишіть) _____ |

Зазначте, будь ласка, додаткову інформацію про себе:

- вік _____
- стать _____
- стаж роботи в організації _____

Дякую ще раз за Вашу допомогу!

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Вегерчук И.Э. Понимание как ключевой компонент в социально-перцептивной компетентности руководителя // Мир психологии.– 2001.– № 3.– С. 122–128.
2. Власов Л. В., Сементовская В. К. Деловое общение.– Лениздат, 1980.– 79 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.– К.: Академвидав, 2003.– 567 с.
5. Леонов Н. И. Психология делового общения: Учебное пособие.– 2-е изд.– М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЕК», 2003.– 216 с.
6. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.192-203.
7. Фомин Ю. А. Психология делового общения. – 3-е изд., перераб. и доп. – Минск: Амалфея, 2003.– 448 с.

Тема. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Лабораторна робота 11. Вивчення особливостей організаційних конфліктів за допомогою методики дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса

Інструментарій: *Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К.Томаса (адаптація Н.В. Гришиної). (Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Отв. редактор А.Ф.Кудряшов. Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992. – С.172-176)*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо видів, причин виникнення та особливостей перебігу організаційних конфліктів; ознайомити студентів з методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К.Томаса в адаптації Н.В. Гришиної.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. Охарактеризуйте основні підходи до аналізу організаційних конфліктів у зарубіжній та вітчизняній психології.
2. Опишіть види організаційних конфліктів залежно від критеріїв, що лежать в основі класифікації.
3. Які основні причини виникнення конфліктів в організації?
4. В чому полягають позитивні та негативні функції організаційних конфліктів?
5. Запропонуйте заходи для запобігання конфліктів та способи управління організаційними конфліктами.

Теоретичні відомості. Організаційний конфлікт – це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та

інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку [2]. У психології існують різноманітні класифікації конфлікту залежно від критеріїв, що лежать в основі поділу [1,3,7]. Конфлікти мають об'єктивно-суб'єктивну природу і відіграють в організації позитивні і негативні функції [5,7]. Психологічне забезпечення організаційними конфліктами передбачає, по-перше, застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів; по-друге, пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів [4,5,7].

Діагностичні методика, які можуть використовуватися психологами у дослідженні організаційних конфліктів:

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті Кеннета Томаса (адаптація Н.В. Гришиної).
2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.
3. Діагностика готовності до переговорів і розв'язання конфліктів.

Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити низку завдань у діагностиці проблематики, пов'язаної з організаційними конфліктами [7].

Хід роботи:

1. Студенти отримують бланки з текстом опитувальника і одноосібно дають відповідь на кожне запитання тесту.
2. Після виконання методики вибрані відповіді (А або Б) переносяться в бланк для відповідей.
3. Якщо відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», необхідно позначити її знаком +.
4. Після заповнення «ключа» необхідно підрахувати кількість балів (суму всіх плюсів) за кожною шкалою тесту.

5. Кількість балів за шкалою дає уявлення про те, наскільки у респондента виражена та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.
6. Результати аналізу та інтерпретації отриманих даних оформляються студентами у вигляді звіту за схемою:
 - опишіть ті стилі поведінки (один або декілька), на які найбільше або найменше орієнтуються учасники опитування;
 - побудуйте «груповий» профіль поведінки в конфлікті працівників певного підрозділу або організації в цілому;
 - розробіть корекційну програму, спрямовану на опанування особистістю (групою) різноманітними стилями поведінки в конфлікті та доцільністю їх використання в різних професійних ситуаціях.

При аналізі отриманих даних доцільно використовувати **рекомендації** щодо **інтерпретації результатів**, розроблені Л.М.Карамушкою, М.В.Войтович на основі існуючих джерел з проблеми [7].

Тест дає можливість визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту, або намагання його не помітити – це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають

уваги, вважають, що вона зникне сама по собі. Суть такої поведінки відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (власна поразка – поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба або «конкуренція» – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога – поразка» (власна перемога – поразка опонента).

Поступливість, іншими словами, жертовність – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка – перемога» (власна поразка – перемога опонента).

Компроміс або зговірливість – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів, й інтересів опонента, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому». Зміст такої поведінки втілений у приказках: «Краще півхлібини, ніж нічого», «Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (частково власна поразка – частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «перемога – перемога» (власна перемога – перемога опонента).

Текст методики

№ з/п	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взятій на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюсь знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6	А	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюсь домогтися свого
7	А	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно

	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюся знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
13	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюся продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору
15	А	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюся не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюся переконати опонента у перевагах моєї позиції
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості

18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схильююсь до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас

27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

«Ключ»

№	Боротьба	Співробітницт	Компроміс	Відхід від	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б

28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
1					

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М., 1994. – 384с.
2. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1983. – 142с.
3. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. – 1980. – Т.1. - № 6. – С.119-133.
4. Карамушка Л.М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти. – К., 1994. – 53с.
5. Карамушка Л.М., Войтович М.В. Особливості здійснення психолого-управлінського консультування в ситуації організаційного конфлікту // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / За ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2002. – Ч.8. – С.258-263.
6. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Отв. редактор А.Ф.Кудряшов. Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992. – С.172-176.
7. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – С.223-252.

Тема. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Лабораторна робота 12. Дослідження інноваційного клімату організації методом експертного оцінювання

Інструментарій: *Методика оцінки інноваційного клімату організації за показниками інноваційного клімату Дж.Еквалла (Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298с.).*

Мета заняття: *поглибити теоретичні знання студентів щодо психологічних особливостей впровадження організаційних нововведень; ознайомити їх з запропонованими американським дослідником Дж.Еквалом показниками інноваційного клімату організації; розробити та опробувати методику вивчення інноваційного клімату на вітчизняних підприємствах.*

Питання для перевірки готовності до лабораторного заняття:

1. В чому суть понять: «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційна стратегія», «інноваційний клімат організації»?
2. Опишіть об'єктивні та суб'єктивні фактори успішного впровадження нововведень.
3. Охарактеризуйте процес впровадження інновацій з точки зору моделі зміни поведінки людини в групі Курта Левіна.
4. Запропонуйте психологічне пояснення виникнення опору нововведенням в організації.
5. Охарактеризуйте психологічні бар'єри при впровадженні нововведень та способи їх подолання.

Теоретичні відомості. Існують різні визначення інновацій, проте найпоширенішим є розуміння цього поняття як процесу якісної зміни будь-чого, а також результату цієї зміни [7]. Дослідники інновацій пропонують їх різні класифікації, і, відповідно, аналізують різні соціально-психологічні проблеми, які можуть виникати при їх впровадженні [1,3-5,7,8]. Розрізняють види інновацій за мірою новизни (базові; такі, що покращують окремі аспекти діяльності організації, псевдоінновації); за характером застосування (виробничі, технологічні, соціальні та комплексні); за стимулом (джерелом) виникнення; за масштабом (складні, прості) тощо [7]. Показано, що ті ж самі нововведення можуть по-різному виявляти себе в різних країнах, регіонах і, навіть, організаціях. Виділяють об'єктивні і суб'єктивні фактори, які здійснюють стимулюючий, або гальмуючий вплив на перебіг інноваційного процесу [3-5,8,9].

Значна увага приділяється *психологічним бар'єрам* щодо нововведень (опору змінам, творцем і “носієм” якого є сама людина); виділяються типи психологічних бар'єрів, мотиваційні чинники їх виникнення, соціально-психологічні механізми подолання опору та прийняття особистістю інновацій. Виявлено, що психологічний бар'єр є утворенням, яке розвивається, його параметри змінюються на різних етапах нововведень, залежать від типу організації, різні у різних категорій працівників тощо [1,4-6].

Хід роботи:

1. Студенти отримують бланки з показниками інноваційного клімату та індивідуально оцінюють інноваційний клімат факультету за 10-ти бальною шкалою (10 балів – максимальна вираженість певного параметру, 0 балів – мінімальна).
2. Формуються експертні групи по 3-5 студентів у кожній і підраховуються групові показники інноваційного клімату організації.
3. Відбувається обговорення результатів (кожна експертна група обгрунтовує свою оцінку), аналізуються співпадіння та суттєві розходження оцінок.

4. Результати експертного оцінювання зображаються графічно: вибудовується усереднений інноваційний профіль організації (у нашому випадку – факультету).
5. Студенти отримують самостійне завдання: здійснити експертне оцінювання інноваційного клімату в одній із організацій за запропонованою методикою.
6. Результати вивчення інноваційного клімату відображаються у вигляді звіту за схемою:
 - характеристики інноваційного клімату факультету;
 - характеристики інноваційного клімату досліджуваної організації;
 - порівняння інноваційних профілів обох організацій;
 - оцінка запропонованих показників інноваційного клімату, пропозиції щодо удосконалення методики.

Характеристики інноваційного клімату організації, що підлягають експертному оцінюванню:

1. **Мотивація (виклик):** *емоційна включеність членів організації в її діяльність і мету.* Персонал ідентифікує себе з організацією і її стратегічними цілями, сприймає всі події, що відбуваються в ній, як свої власні. Високо мотивуючий клімат виявляється, коли люди відчують насолоду й усвідомлюють значущість своєї діяльності, і, як наслідок, вкладають у неї багато енергії. Низький рівень мотивації означає байдужість, апатію, відсутність інтересу до роботи і до організації; при чому це спільне почуття і загальна установка.

2. **Свобода:** *незалежність у поведінці людей.* При кліматі з високими показниками за цим параметром працівники тісно контактують, обмінюються інформацією й обговорюють проблеми, виявляють ініціативу, будують плани і приймають рішення. У протилежному випадку люди пасивні, фіксовані на правилах і стурбовані тим, щоб залишатися усередині структури.

3. **Підтримка ідей:** *спосіб сприйняття нових ідей.* У підтримуючому кліматі ідеї і пропозиції уважно вислуховуються, активно обговорюються і стимулюються як керівниками, так і просто колегами. Люди слухають один

одного і підтримують інновації. Створюються можливості для перевірки нових ідей. Атмосфера конструктивна і позитивна. Коли показник знаходиться на низькому рівні, превалує рефлекторне “ні”. Кожна пропозиція негайно спростовується контраргументами. Звичним стилем є пошук недоліків і створення перешкод.

4. **Довіра/відкритість:** *емоційна безпека в існуючих відносинах.* За умов довіри і відкритості кожний працівник в організації висуває ідеї і висловлює свою думку. Ініціатива проявляється без побоювань, страху покарання або висміювання у випадку неуспіху. Комунікації відкриті і чесні. За відсутності довіри люди з підозрою ставляться один до одного, намагаються “не висуватися”, є пасивними і закритими.

5. **Динамізм:** *насиченість організаційного життя подіями.* У високо динамічній ситуації щось нове відбувається постійно, і часто чергуються методи (способи) мислення і управління. Має місце той вид психологічної турбулентності, що визначається людьми в організації як “повний уперед”, “вир” тощо. Протилежну ситуацію можна порівняти з повільним одноманітним рухом без сюрпризів. Ніяких нових проектів, різноманітних планів. Усе звично, наперед визначено.

6. **Гумор:** *спонтанність і невимушеність.* Ненапружена атмосфера, жарти і сміх є характерними для організації з високими показниками за цим критерієм. Протилежний клімат відрізняється серйозністю. Атмосфера холодна, похмура, “громіздка”. Жарти і сміх вважаються непристойними.

7. **Дебати:** *сутички, зіткнення точок зору, ідей, різного досвіду і знань.* В організації, що дискутує, активно обговорюються всі питання, і працівники енергійно висувають свої ідеї. Коли дебати відсутні, люди приймають авторитарні моделі, не піддаючи їх сумніву.

8. **Конфлікти:** *наявність/відсутність в організації особистісної емоційної напруженості (на противагу напруженості, пов'язаної з ідеями, “дебатами”).* Якщо рівень конфліктності низький, групи й окремі працівники поведуться зріло, контролюють свої емоції та імпульси, вирішують проблеми за допомогою

обговорень і компромісів. У протилежному випадку співробітники ненавидять один одного, постійно знаходячись у стані війни. Змови і пастки є звичними елементами в житті організації. Поширюються плітки, наклепи.

9. **Прийняття ризику:** толерантність до невизначеності в організації. У випадку високого показника рішення і дії є швидкими, негайними; можливості, що виникають, відразу ж використовуються; перевага надається конкретним спробам, а не дослідженню й аналізу. Для клімату, що уникає ризику, характерним є обережний, нерішучий менталітет. Працівники завжди намагаються бути на “безпечному” боці. Вони вважають розумним декілька разів перевірити питання, “поспати з ним”, якомога ширше його обговорити і всіяко відтягують момент прийняття рішення.

10. **Час для розробки ідей:** кількість часу, який працівники можуть використовувати і використовують для детальної розробки нових ідей. У випадку високого показника є можливості обговорювати і перевіряти “свіжі” (незаплановані і невиключені у завдання) пропозиції, і працівники схильні це використовувати. У протилежному випадку кожна хвилина зафіксована і точно визначена. Часовий тиск унеможливорює міркування поза інструкціями і запланованими маршрутами.

Бланк для експертного оцінювання інноваційного клімату організації

<i>№ з/п</i>	<i>Показники інноваційного клімату організації</i>	<i>Експерт 1</i>	<i>Експерт 2</i>	<i>Експерт 3</i>	<i>Середня оцінка</i>
1	<i>Мотивація (виклик):</i> емоційна включеність членів організації в її діяльність і мету.				
2	<i>Свобода:</i> незалежність у поведінці людей				
3	<i>Підтримка ідей:</i> спосіб сприйняття				

	<i>нових ідей</i>				
4	<i>Довіра/відкритість: емоційна безпека в існуючих відносинах</i>				
5	<i>Динамізм: насиченість організаційного життя подіями</i>				
6	<i>Гумор: спонтанність і невимушеність</i>				
7	<i>Дебати: сутички, зіткнення точок зору, ідей, різного досвіду і знань</i>				
8	<i>Конфлікти: наявність/відсутність в організації особистісної емоційної напруженості</i>				
9	<i>Прийняття ризику: толерантність до невизначеності в організації</i>				
10	<i>Час для розробки ідей: кількість часу, який працівники можуть використовувати і використовують для детальної розробки нових ідей</i>				

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Боровикова Н. Нововведения в организации: предупрежден – значит вооружен // Антикризисный менеджмент.– 2004.– № 9.– С. 11–16.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління змінами в організації як важливий напрямок зарубіжної організаційної психології // Тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листопада 2006р., м.Київ). – К.: Наук.світ, 2006. – С.6-9.
3. Конев И. В. Принципы проектирования и проведения организационных инноваций // Бизнес-команда и ее лидер.– 2005.– № 4.– С. 21–28.

4. Лапин Н.И., Сазонов Б.В. Человеческий фактор в нововведениях // Психологический журнал. – 1985. – Т.6. - № 4. – С.64-72.
5. Малімон Л.Я. Психологічні аспекти подолання опору персоналу при нововведеннях в організації //Тези ІV наук.-практ.конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листопада 2006р., м.Київ). – К.: Наук.світ, 2006. – С.67-69.
6. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298с.
7. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). М.: Изд-во полит. литературы, 1989. – 326с.
8. Психологічні основи ефективної діяльності організації в умовах соціально-економічних змін: Тези ІV наук.-практ.конф. з організаційної та економічної психології (23-24 листопада 2006р., м.Київ) / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К.: Наук.світ, 2006. – 136с.
9. Психология менеджмента / Под ред.проф. Г.С.Никифорова. 2-е изд. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. – 556с.

Допоміжні матеріали до лабораторного практикуму

Лабораторна робота 7. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем у ході групової взаємодії

Еталонний алгоритм вирішення управлінських проблем:

2. Відхилення фактичного стану системи управління від бажаного.
3. Визнання існування проблеми.
4. Формулювання проблеми.
5. Побудова проблеми.
6. Оцінка новизни проблеми.
7. Визначення причин виникнення проблеми.
8. Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами.
9. Оцінка ступеня повноти і достовірності інформації про проблему.
10. Визначення можливості розв'язання проблеми.
11. Розробка варіантів вирішення проблеми.
12. Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення.
13. Оцінка варіантів рішення.
14. Вибір рішення.
15. Оформлення рішення.
16. Постановка задач виконавцям.
17. Документальне оформлення задач.
18. Організація виконання рішення.
19. Контроль за виконанням рішення.

Лабораторна робота 8. Оцінка індивідуальної та групової поведінки при прийнятті важливих рішень

Ключ до тесту-гри "Заблукали на місяці "

Предмети	Логіка NASA	Рейтин г NASA	Ваш рейтин г	Відхи- лення	Рейтин г групи	Відхи- лення
Коробка сірників	Кисню на Місяці не існує, практично не потрібні	15				
Харчові концентрати	Ефективний засіб задоволення енергетичних потреб	4				
15 метрів нейлонової мотузки	Потрібна: підійматися по скелі, прив'язувати поранених	6				
Парашутний шовк	Захист від сонячних променів	8				
Портативний обігрівальний апарат, що працює на сонячній енергії	Потрібен лише на темній стороні місяця	13				
Два пістолети 45 калібру	Можливий засіб самозахисту	11				
Один ящик сухого молока	Громіздке дублювання харчових концентратів	12				
Два 50-кілограмових балони кисню	Найнеобхідніший засіб виживання	1				
Зоряна карта (сузір'я Місяця)	Основний засіб навігації	3				
Надувний рятувальний пліт	Балон CO ₂ на військовому плоту може бути використаний для пересування	9				
Магнітний компас	Магнітне поле на Місяці не поляризоване, для навігації не потрібний	14				
20 літрів води	Компенсація величезної втрати рідини на освітленій стороні	2				
Сигнальні ракети	Сигнал біди при наближенні до материнського корабля	10				
Аптечка першої допомоги, щомістить голки для ін'єкцій	Голка для вітамінів, медикаменти тощо відповідають спеціальному отвору в космічних костюмах NASA	7				
Радіопередавач	Для зв'язку з	5				

FM на сонячній енергії	материнським кораблем, але FM вимагає знаходження в межах поля зору і коротких дистанцій					
Разом						

ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Предмет і методологічні основи психології управління. Методи сучасної психології управління	
Лабораторна робота 1. Використання методу «мозкової атаки» в роботі організаційних психологів (ділова гра «Мозкова атака»).....	13
Лабораторна робота 2. Використання методу «конкретної ситуації» в роботі з менеджерами і персоналом організації (ділова гра «Аналіз управлінських (професійних) ситуацій»).....	20
Тема 2. Проблема лідерства і керівництва у психології управління	
Лабораторна робота 3. Визначення оптимального набору особистісних якостей ефективного керівника методом експертного оцінювання (ділова гра «Підбір генерального директора фірми»)	26
Лабораторна робота 4. Вивчення стилю керівництва менеджера (методика оцінки рівня стилю керівництва фірми "ЕССО")	34
Тема 3. Особистість керівника у психології управління	
Лабораторна робота 5. Вивчення особливостей професійно-управлінського самовизначення методом індивідуального сфокусованого інтерв'ю (методика індивідуального сфокусованого інтерв'ю)	41
Лабораторна робота 6. Дослідження особистісних якостей та управлінських вмінь керівника методом експертного оцінювання («Методика дослідження взаєностосунків адміністрації і колективу»)	
Тема 4. Психологічні основи прийняття управлінських рішень.....	45
Лабораторна робота 7. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем у ході групової взаємодії (ділова гра «Алгоритм розв'язання управлінських проблем»).....	56
Лабораторна робота 8. Оцінка індивідуальної та групової поведінки при прийнятті важливих рішень (тест-гра «Заблукали на місяці»)	72

Тема 5. Проблема «професійного вигорання» менеджерів та персоналу організації	
Лабораторна робота 9. Вивчення синдрому «професійного вигорання» в організаціях (методика діагностики рівня «емоційного вигорання» В.В. Бойка).....	76
Тема 6. Особливості спілкування (комунікації) в організації	
Лабораторна робота 10. Дослідження комунікативних бар'єрів в організації методом анкетування (анкета «Комунікативні бар'єри в організації».....	77
Тема 7. Конфлікти в управлінні організацією	
Лабораторна робота 11. Вивчення особливостей організаційних конфліктів (методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К.Томаса (адаптація Н.В. Гришиної).....	86
Тема 8. Управління інноваціями в організації	
Лабораторна робота 12. Дослідження інноваційного клімату організації методом експертного оцінювання (методика оцінки інноваційного клімату організації за показниками інноваційного клімату Дж.Еквалла).....	95
Допоміжні матеріали до лабораторного практикуму.....	102

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет психології і соціології
Кафедра загальної та соціальної психології і соціології

Методичні рекомендації
до лабораторного практикуму
з нормативної навчальної дисципліни

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ