

Львівський державний університет внутрішніх справ

Ольга Угрин

# Психологія управління

*Практичний посібник*

Львів  
2017

УДК 159.9:658  
У27

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет  
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол від 26 жовтня 2016 року № 4)

Рецензенти:

**О. А. Куций**, кандидат психологічних наук, доцент;  
**О. Л. Христюк**, кандидат психологічних наук, доцент

**Угрин О. Г.**

У27 Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. –  
Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.

ISBN 978-617-511-232-8

Висвітлено специфіку роботи менеджера з персоналу (HR-менеджера) в організації; розкрито методи оцінки й навчання персоналу; описано специфіку рекрутингу та його ефективні методи; запропоновано психодіагностичні методики для дослідження психологічних особливостей особистості керівника, підлеглих організації; наведено методи, техніки самоменеджменту та таймменеджменту для ефективної самоорганізації особистості у суспільстві, що постійно змінюється.

Для студентів психологічних та інших спеціальностей вищих навчальних закладів освіти.

УДК 159.9:658

ISBN 978-617-511-232-8

© Угрин О. Г., 2017  
© Львівський державний університет  
внутрішніх справ, 2017

# Зміст

<b>Вступ</b> .....	5
<b>1. СПЕЦИФІКА РОБОТИ HR-МЕНЕДЖЕРА</b> .....	7
Питання та тести для самоконтролю .....	12
Використана та рекомендована література.....	13
<b>2. ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ</b> .....	14
2.1. Методи рекрутера.....	14
2.2. Компетентнісний підхід до підбору персоналу.....	15
Питання та тести для самоконтролю .....	17
Використана та рекомендована література.....	18
<b>3. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ</b> .....	20
Питання та тести для самоконтролю .....	32
Використана та рекомендована література.....	33
<b>4. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	35
Питання та тести для самоконтролю .....	52
Використана та рекомендована література.....	52
<b>5. ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	54
5.1. Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн, адаптація В. О.Чикер й В. Е. Винокурової).....	54
5.2. Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань .....	59
5.3. Методика «Лідер» .....	61
5.4. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. П. Захарова та А. П. Журавлева).....	66
5.5. Оцінка ефективності діяльності керівника.....	70
5.6. Проективний тест «Коло і лінії» (Ваше ставлення до кар'єри).....	73
5.7. Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін).....	74

5.8. Методика К. Земфира у модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності.....	85
5.9. Опитувальник Р. Блейка–Дж. Мутона .....	87
5.10. Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді .....	89
5.11. Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» (МЛО – АМ) А. Г. Малкова і С. В. Чермяніна.....	94
5.12. Визначення психологічного клімату в організації.....	105
5.13. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі.....	108
5.14. Методика дослідження стилю поведінки у конфлікті К. Томаса (адаптація Н. В. Гришиної).....	119
5.15. Шкала організаційного стресу Р. Макліна.....	124
5.16. Методика «Визначення психічного «вигорання» О. О. Рукавішнікова.....	127
Питання та тести для самоконтролю .....	133
Використаната рекомєндована література.....	133
<b>6. САМООРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ .....</b>	<b>135</b>
6.1. Самоменеджмент.....	135
6.2. Таймменеджмент .....	139
Питання та тести для самоконтролю .....	145
Використаната рекомєндована література.....	146
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....</b>	<b>147</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>149</b>
<i>Додаток А</i> Метапрограмне інтерв'ю під час співбесіди.....	150
<i>Додаток Б</i> Інструменти перевірки компетенцій співробітника на основі методу «три плюси і три мінуси» (С. В. Іванова).....	154
<i>Додаток В 1</i> Форма оцінки «360 <sup>0</sup> » для керівників підрозділу .....	158
<i>Додаток В 2</i> Опитувальник за методом «360 градусів» .....	159

## Вступ

Значні зміни у суспільстві на межі XX і XXI ст. зумовили зацікавленість соціальним знанням, проблемами взаємозв'язку між суспільством і особистістю, керівником і підлеглим. Серед дисциплін, що вивчають суспільство й суспільні відносини, вагоме місце займає психологія управління. Вона покликана інтегрувати знання про психологічний зміст управлінських рішень.

Практичний посібник «Психологія управління» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 053 «Психологія» для забезпечення навчальних дисциплін «Психологія управління» та «Практикум з психології управління».

Вивчення цих дисциплін має за мету дати майбутньому психологу достатній обсяг теоретичних та практичних основ управління організаціями та персоналом. У процесі засвоєння навчального матеріалу майбутні психологи повинні навчитися активно взаємодіяти та впливати на психіку суб'єктів управління, враховуючи її потенційні, вікові та індивідуальні психологічні особливості, засоби впливу. Важливо, щоб студенти глибоко розуміли психічний (внутрішній) світ людини, вміли аналізувати психічні явища, виявляти і позитивний, і негативний внутрішній психічний потенціал, його взаємодію із зовнішнім психічним, а за ними виявляти характер поведінки, дій і вчинків людини, прогнозувати її розвиток тощо. Існують взаємозв'язки цих дисциплін із загальною психологією, соціальною психологією, психологією праці, психологією конфліктів, диференційною психологією та ін.

Під час практичних занять передбачено використання активних методів: навчально-ділові ігри, тренінги, вирішення психологічних завдань та аналіз різноманітних психологічних проблемних ситуацій, які виникають в управлінській діяльності, а також самостійне проведення простих психологічних досліджень та ін. Саме використання практичного посібника «Психологія управління» надасть змогу якомога краще

зрозуміти сучасні методи, інструменти роботи HR-менеджера з персоналом й застосувати отриманні знання не лише на практичних заняттях, але в майбутньому, у професійній діяльності.

Науковими і методичними основами практичного посібника «Психологія управління» є практика управління підприємствами і персоналом, корпоративний менеджмент, досвід практичної діяльності менеджерів та психологів.

# 1. СПЕЦИФІКА РОБОТИ HR-МЕНЕДЖЕРА

Питання про роль HR<sup>1</sup>-менеджера й вибір адекватних методів навчання персоналу сьогодні в Європі активно обговорюються. Попередники HR-департаменту в Україні – це відділи кадрового забезпечення, які мали набагато менше обов'язків (кадровий облік та дотримання трудового законодавства). Епоха HR пов'язана початком роботи на українському ринку праці.

Серед обов'язків HR-менеджера є: визначення потреб в людських ресурсах, рекрутинг і адаптація, навчання та розвиток, оцінка й атестація, формування корпоративної культури тощо. Фахівець з HR повинен вміти налагоджувати комунікацію зі спеціалістами різного рівня, ефективно керувати персоналом, вести переговори, застосовувати проєктивний підхід до діяльності та ін.

Також вони повинні брати участь у досягненні цілей компанії. Відділ персоналу – це основний каталізатор змін організації, що розвивається, і він здатний гнучко змінювати структуру, політику, процедуру розвитку співробітників. HR-стратегія повинна стати частиною стратегії компанії. Департамент з персоналу може не тільки реалізовувати її, але і прогнозувати те, якою організація може стати завтра. Для цього кадровикам необхідно відповісти, наприклад, на такі запитання: «Які люди нам потрібні, щоб найближчими роками вийти на міжнародний ринок? Чому ми учинимо їх зараз?» Очевидно, що стратегія навчання має бути чітко пов'язана з бізнес-завданням.

Партнерські стосунки фахівців із навчання з топ-менеджерами допомагають створити гармонійну систему бізнес-стратегій і стратегій навчання. Щоб їх побудувати, HR-менеджерам необхідно дати відповідь на такі запитання:

– Як загальна стратегія розвитку компанії збігається з планами розвитку персоналу?

---

<sup>1</sup> **HR (human resources, «людські ресурси»)** – менеджер – професіонал, який відповідає за політику і стратегію управління персоналом компанії.

- Які навички й уміння необхідно розвивати зараз, а які – в майбутньому?
- Як діагностувати зміни?
- Як оцінити ефективність проведених заходів?
- Як правильно обговорювати питання розвитку з лінійними менеджерами?

Головний принцип у роботі служби персоналу сьогодні можна визначити так: HR-менеджери повинні «бачити» перспективи компанії та враховувати їх під час впровадження різних методів розвитку персоналу.

Для цього спершу необхідно з'ясувати чи людина, яка претендує на посаду менеджера з персоналу (HR – менеджера) має необхідні професійно важливі якості (компетенцій). Тобто визначених якостей, властивостей особистості, які відрізняють успішного працівника у певній професійній сфері.

Для перевірки наявності професійно важливих компетенцій HR-менеджера пропонуємо заповнити карту компетенцій (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### **Карта компетенції HR – менеджера**

*Інструкція:* перед Вами набір характеристик з їх критеріями. Необхідно оцінити кожний критерій відповідно до такої схеми:

- 1) аналітичні здібності ранжуються у межах від 1 до 5 балів. У сумі за цю характеристику можна набрати 20 балів;
- 2) висока працездатність – від 1 до 5 балів. У сумі за цю характеристику можна отримати 20 балів;
- 3) гнучкість, мобільність – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів;
- 4) ініціативність – від 1 до 5 балів. У сумі – 15 балів;
- 5) комунікабельність – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів;
- 6) креативність – від 1 до 5 балів. У сумі – 20 балів;
- 7) лідерські здібності – від 1 до 5 балів. У сумі – 20 балів;
- 8) об'єктивність – від 1 до 5 балів. У сумі – 15 балів;
- 9) організаторські здібності – від 1 до 5 балів. У сумі – 20 балів;
- 10) професійна компетентність – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів;
- 11) системність мислення – від 1 до 5 балів. У сумі – 15 балів;
- 12) стресостійкість – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів;
- 13) вміння ухвалювати рішення – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів;
- 14) ефективність взаємодії з людьми – від 1 до 4 балів. У сумі – 20 балів.



№ за/п	Характеристики	Критерії	Ступінь прояву
1	2	3	4
1	Аналітичні здібності	Здатність до аналізу, порівняння, узагальнення інформації	
		Здатність виокремлювати логічні висновки	
		Здатність виокремлювати основний зміст інформації	
		Вміння виокремлювати причини і перспективи ситуації, що склалася.	
2	Висока працездатність	Здатність витримати тривалі навантаження	
		Вміння керувати одночасно кількома проектами	
		Схильності до різних видів діяльності	
3	Гнучкість, мобільність	Швидка реакція на ситуації, що змінюються	
		Вміння розглядати проблему з різних сторін	
		Вміння запропонувати декілька варіантів вирішення під час прогнозування певної ситуації	
		Розуміння необхідності змін	
		Вміння швидко діяти в умовах дефіциту часу	
4	Ініціативність	Активність в пошуку рішення	
		Активна позиція в реалізації ідеї	
		Пропонування нових проектів, ідей та їх запровадження	
5	Комунікабельність	Здатність встановлювати і підтримувати дружні, партнерські стосунки	
		Вміння справляти і підтримувати сприятливе враження	
		Особиста привабливість	
		Почуття гумору	
		Вміння вести переговори	
6	Креативність	Виконання завдань нестандартним способом	
		Оригінальність суджень	
		Творчий підхід до вирішення завдань	
		Пошук нових методів роботи	
7	Лідерські якості	Повага зі сторони колег і партнерів, авторитет всередині колективу	
		Вміння переконати співрозмовника	
		Вміння відстежувати виконання роботи команди	
		Вміння взяти на себе відповідальність за інших людей	

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
8	Об'єктивність	Незалежність власної думки від думки інших Адекватність оцінки незалежно від ситуації Безпристрасна оцінка наявних явищ	
9	Організаторські здібності	Вміння розставляти пріоритети в роботі для себе та інших Вміння розподіляти роботу серед підлеглих Дисциплінованість, пунктуальність Своєчасне складання планів та графіків завдань	
10	Професійна компетентність	Наявність диплома про спеціальну освіту Досвід роботи на цій посаді Прагнення здобувати новий досвід, вдосконалювати свої здібності, знання, вміння й навички Зацікавленість у змісті роботи Знання організації, в якій працюєш	
11	Системність мислення	Здатність виокремлювати вагомі зв'язки Вміння формувати цілісний образ ситуації Вміння встановлювати зв'язки між елементами інформації Вміння виокремлювати декілька можливих шляхів і вибрати найбільш ефективний	
12	Стресостійкість	Емоційна стійкість під час прийняття відповідальних рішень Вміння працювати в умовах обмежених ресурсів Вміння протидіяти агресивному настрою Врівноваженість Впевненість у діях в ситуації невизначеності	
13	Вміння ухвалювати рішення	Здатність реально оцінювати ситуацію Вміння прогнозувати результат, оцінювати можливі наслідки Вміння визначати завдання у відповідно до обраної мети Вміння розробляти конкретні способи вирішення проблем Своєчасність і логічність ухвалення рішення	

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4
14	Ефективність взаємодії з людьми	Вміння слухати клієнта	
		Коректність	
		Вміння конструктивно вирішувати конфлікти	
		Вияв уваги до співробітника	
		Здатність адекватно використовувати різні комунікативні засоби в різних ситуаціях	

#### Опрацювання результатів:

Після підрахування сумарного балу за кожною компетенцією будується графік, де позначаються всі отримані показники. Залежно від специфіки роботи психолога, для його діяльності будуть важливі насамперед ті чи інші компетенції. Наприклад, менеджеру з персоналу у відділі кадрів (кадрове діловодство, облік кадрів, звітність) більш важливими будуть висока працездатність, організаторські здібності та вміння ухвалювати рішення. Для менеджера з персоналу у системі управління персоналом (підбір, адаптація, мотивація тощо) важливими будуть насамперед такі якості, як ефективність взаємодії з людьми, ініціативність та креативність. А менеджеру з персоналу в системі управління людськими ресурсами (стратегічні функції управління, що включають участь у розробці та ухваленні управлінських рішень) необхідними є ефективна взаємодія з людьми, комунікабельність, гнучкість та мобільність. Проте успішний, ефективний спеціаліст повинен володіти всіма зазначеними професійними компетенціями [4].

У своїй професійній діяльності психолог, менеджер з персоналу застосовує арсенал методів.

Пропонуємо перелік методів, що використовуються у системі управління людськими ресурсами. А також виокремлено найактуальніші методи роботи HR-менеджера в організації.

Методи вивчення особистості в системі управління:

- спостереження (самопостереження);
- опитування;
- вивчення документів;
- експеримент.

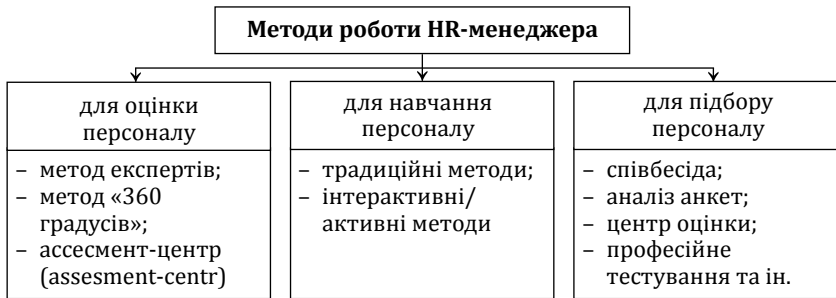
Соціально-психологічні методи вивчення організації в структурі управління:

- вплив;
- соціометрія;
- групове оцінювання особистості.

Методи, спрямовані на вирішення управлінських завдань і ухвалення управлінських рішень:

- «мозковий штурм»;
- «гарна ідея»;
- щоденник;
- групова дискусія;
- групове інтерв'ю;

голосування «за-проти» та ін. [5].



### Питання та тести для самоконтролю

1. Назвіть функціональні обов'язки менеджера з персоналу.
2. Які особливості роботи HR-менеджер Ви можете назвати?
3. Перечисліть професійно важливі якості менеджера з персоналу.
4. Назвіть методи роботи HR-менеджера.
5. Назвіть групи методів психології, що використовуються в управлінській діяльності.
6. Проаналізуйте роль менеджера з персоналу в ефективній діяльності організації.
7. До методів впливу відносять: а) гіпноз, зараження; б) зараження, спостереження; в) зараження, наслідування
8. До методів ухвалення управлінських рішень можна віднести: а) спостереження; б) групову дискусію; в) опитування.

## Використана та рекомендована література

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
2. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
3. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
4. Лучшие HR-решения / ред. сост. А. Ю. Васенина. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
6. Савельева В. С. Психологія управління: навчальний посібник / В. С. Савельева. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 320 с.
7. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
8. Цильке Х. Типичные ошибки менеджеров / Х. Цильке. – М.: «Омега – Л», 2006. – 144 с.
9. Интернет – портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
10. Рекрутингова компанія «Джобс Юкрейн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jobsukraine.com.ua/>
11. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>
12. Entrepreneur [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/>
13. HBS Working Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/>
14. Innovations.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/>
15. Management Consulting News [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://managementconsultingnews.com/>
16. Management Issues [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management-issues.com/>
17. Strategy+business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy-business.com/>
18. Themanager.org [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.themanager.org/>

## 2. ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

### 2.1. Методи рекрутера

**Рекрутинг** – (від фр. *recruit* – «набирати», «вербувати»; спочатку про солдат, яких вербували в королівську армію) – підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція й обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів.

Рекрутинг є обов'язковий та необхідним процесом у кожній організації будь-якої сфери діяльності, адже від його якості та ефективності залежить її фінансова результативність.

Для формування процесу підбору необхідне розуміння і врахування факторів зовнішнього (особливості кадрового ринку, особливості підготовки спеціалістів в регіоні, трудове законодавство, характеристики підприємства) і внутрішнього (кадрова політика, образ і місце організації на кадровому ринку) середовища. Одним із факторів, що визначає побудову системи і процедури підбору – особливості організації, її базові цінності, кадрова політика, що реалізується на підприємстві.

Пошук персоналу (або рекрутинг) здійснюють, використовуючи різні підходи та джерела інформації. Основними джерелами є такі:

- внутрішня база даних компанії або агенції;
- соціальний капітал (або пошук кандидатів через знайомство);
- ЗМІ;
- працівники компаній-конкурентів, тобто переманювання спеціалістів;
- ВНЗ, тобто залучення молодих спеціалістів з вищих навчальних закладів;
- співпраця з рекрутинговими агенціями [12].

Водночас методом пошуку є так званий рекрутинг в Інтернеті, а саме:

- сайти з пошуку роботи (roboota.ua та ін.);

– соціальні мережі, форуми, блоги та ін. (LinkedIn, AmazingHiring та ін.)

Рекрутер під час підбору персоналу може застосовувати такі методи:

- аналіз анкет;
- структуроване інтерв'ю;
- центр оцінки (assessment-centr);
- брифінг;
- психометричні проби (увага, пам'ять, тремор та ін.);
- професійне тестування (виконання пробних завдань);
- перевірка рекомендацій;
- перевірка на поліграфі (детекторі брехні);
- перевірка через службу безпеки та ін. [1, 3, 7, 10].

Основним методом підбору кандидатів є структуроване інтерв'ю. В рекрутинзі це інтерв'ю називають «співбесіда». Співбесіда як метод оцінки передбачає дотримання правил і ефективності у виконанні всіх умов проведення. Тому під час підготовки спеціаліста з підбору персоналу акцентується на засвоєнні навиків проведення інтерв'ю чи співбесіди. Проведення співбесіди – це комплекс навиків і знань спеціаліста, що відповідає за підбір персоналу організації. Точність підбору залежить від багатьох чинників, які менеджеру необхідно зрозуміти, усвідомити, навчитися враховувати чи впливати на них.

У додатку А представлено метапрограмане інтерв'ю під час проведення співбесіди кандидата на роботу [6].

Проте, залежно від специфіки організації та вимог до кандидата, можна комбінувати запропоновані методи підбору.

## **2.2. Компетентнісний підхід до підбору персоналу**

Для того, щоб підібрати необхідного співробітника, керівнику потрібні чіткі критерії.

Критерії можна виокремити на основі компетентного підходу. Під компетентністю розуміють інтегральну характеристику особистості, що визначає її здатність вирішувати проблеми і типові завдання, які виникають у реальних життєвих ситуаціях, у різних сферах діяльності, на основі використання

знань, освітнього та життєвого досвіду згідно з системою цінностей.

Компетентність спеціаліста реалізується в межах конкретної професійної діяльності в умовах реального підприємства, що передбачає компетенції – систему вимог до спеціаліста, професії і конкретного робочого місця.

Технологія підбору персоналу в організації спрямована на те, щоб спеціаліст – кандидат, володіючи необхідними здібностями, був зацікавлений і міг реалізувати їх в умовах організації. Підбір спеціаліста ґрунтується на створеній в організації моделі компетенції спеціаліста.

Модель компетенції – це інструмент формування професійної відповідності спеціаліста вакансії із врахуванням специфіки посадової позиції: інтелектуальні, особистісні та ділові якості працівника, які дають змогу планувати розвиток персоналу у напрямі пристосування до корпоративної культури і оволодіння знаннями, уміннями, навичками, що необхідні для успішного виконання професійної діяльності.

Підбір спеціаліста ґрунтується на внутрішньому документі підприємства – карті компетентності. Саме вона є основою для оцінювання спеціаліста, що претендує на вакансію. Один кандидат відрізняється від іншого наявністю чи відсутністю необхідних характеристик чи ступенем їхнього вираження.

#### *Кваліфікаційна компетентність*

##### 1. Когнітивна компетентність:

- освіта;
- професійні знання;
- необхідний рівень усвідомленості;
- спеціальні знання, інформованість у певних запитаннях.

##### 2. Поведінкова компетентність:

- вміння виконувати дії, пов'язані з конкретною професійною діяльністю;
- досвід у цій сфері;
- навички.

##### 3. Мотиваційна готовність:

- готовність реалізувати свої здібності;
- ставлення до праці в організації;



- ставлення до кар'єри в організації;
- тип мотивації;
- професійні установки;
- відношення;
- професійно-особистісні якості;
- риси характеру;
- властивості темпераменту;
- спосіб мислення;
- когнітивний стиль [1].

Перевірити окреслені компетенції кандидата на посаду можна з допомогою **методу «три плюси і три мінуси»**.

Цей метод дає можливість з'ясувати співвідношення позитиву і негативу у сприйнятті кандидатом тої чи іншої ситуації. Якщо ця тенденція постійно вказує на відповідну модель поведінки людини. У додатку Б представлено таблицю компетенцій та інструменти перевірки (запитання, ситуації). Під час аналізу відповідей потрібно враховувати:

- скільки реально плюсів і мінусів було названо (відповідно там, де кількість плюсів більше, ставлення, найвірогідніше, більш позитивне, і навпаки);
- з чого починає людина – з плюсів чи мінусів. Якщо ця тенденція є сталою (тобто у всіх питаннях і відповідях людини весь час першим фігурує або плюс, або, навпаки, мінус), то це показник позитиву/негативу як моделі поведінки людини загалом. Якщо ж такої тенденції немає, то початок з позитиву або негативу свідчить про те, з якого боку дивиться людина на цю проблему;
- питома вага, значущість названих плюсів і мінусів [2].

### **Питання та тести для самоконтролю**

1. У чому полягає роль рекрутера в організації?
2. У чому полягає особливість підбору персоналу в організації?
3. Який діагностичний інструментарій використовується для підбору персоналу?
4. Перелічіть методи підбору персоналу.
5. Охарактеризуйте компетентнісний підхід під час підбору персоналу.

6. Опишіть якими компетентнісними характеристиками повинен володіти психолог?

7. Аналіз анкет, структуроване інтерв'ю, центр оцінки (assessment-centr), брифінг відносяться до методів\_\_\_\_\_персоналу: а) оцінки; б) підбору; в) атестації.

8. Основним методом під час підбору персоналу є: а) резюме; б) співбесіда.

9. Освіта; професійні знання; необхідний рівень усвідомленості описують\_\_\_\_\_кваліфікаційну компетентність: а) професійну; б) когнітивну; в) морально-вольову; г) мотиваційну; г) особистісну; д) поведінкову; е) професійно-особистісну.

10. Структуроване інтерв'ю відносять до основних методів підбору персоналу: а) так; б) ні.

11. Вміння виконувати дії, пов'язані з конкретною професійною діяльністю; навички описує\_\_\_\_\_кваліфікаційну компетентність: а) когнітивну; б) мотиваційну; в) поведінкову.

12. Спеціальні знання, інформованість у певних запитаннях описують \_\_\_\_\_кваліфікаційну компетентність: а) професійну; б) когнітивну; в) морально-вольову; г) мотиваційну; г) особистісну; д) поведінкову; е) професійно-особистісну.

13. Кваліфікаційна компетентність під час підбору працівника охоплює \_\_\_\_\_компетентність: а) когнітивну, поведінкову; б) мотиваційну, професійно-особистісну в) усі зазначені.

14. Готовність реалізувати свої здібності, ставлення до праці, професійні установки описують\_\_\_\_\_кваліфікаційну компетентність: а) професійну; б) когнітивну; в) мотиваційну.

### **Використана та рекомендована література**

1. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших / Е. Н. Дубиненкова. – СПб.: Речь, 2007. – 169 с.
2. Иванова С. В. Оценка компетенций по методу «три плюса и три минуса» / С. В. Иванова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/ocenka-kompetenciya-sotrudnik-navyk-sposobnost-umenie-stremlenie-faktor-iniciativa-obshchenie-motivaciya/>
3. Купер Д. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайд. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 336 с.
4. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
5. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
6. Лучшие HR-решения / ред. сост. А. Ю. Васенина. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.

7. Могилевкин Е. А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов, С. В. Клиников. – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
9. Савельева В. С. Психология управления: навчальний посібник / В. С. Савельева. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 320 с.
10. Интернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
11. Рекрутингова компанія «Джобс Юкрейн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jobsukraine.com.ua/>
12. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>
13. Центр управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center-personal.info/>
14. HR-кав'ярня – Львівський клуб менеджерів по персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-kavjarnia.com.ua/>
15. Entrepreneur [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/>
16. HBS Working Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/>
17. Innovations.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/>
18. Management Consulting News [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://managementconsultingnews.com/>
19. Management Issues [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management-issues.com/>
20. Strategy+business[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy-business.com/>
21. Themanager.org [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.themanager.org/>

### 3. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівників до виконання того виду діяльності, за який вони відповідають, а також виявлення рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку і кар'єрного росту. Відтак оцінка персоналу – це цілеспрямований технологічний процес визначення рівня вираженості компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, а також виявлення шляхів і способів розвитку цих компетенцій до рівня, що вимагаються на конкретній посаді в конкретній організації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Місце оцінки в системі управління персоналом

#### Процес оцінки

*I. Рівень визначення стратегії проведення оцінки персоналу*  
Визначення цілі оцінки аналіз ситуації → визначення суб'єктів і об'єктів оцінки → вибір технології оцінки

*II. Рівень реалізації процесу оцінки*

Підготовчий етап → проведення оцінки → опрацювання й аналіз результатів → зворотній зв'язок для учасників і замовників оцінки [4].

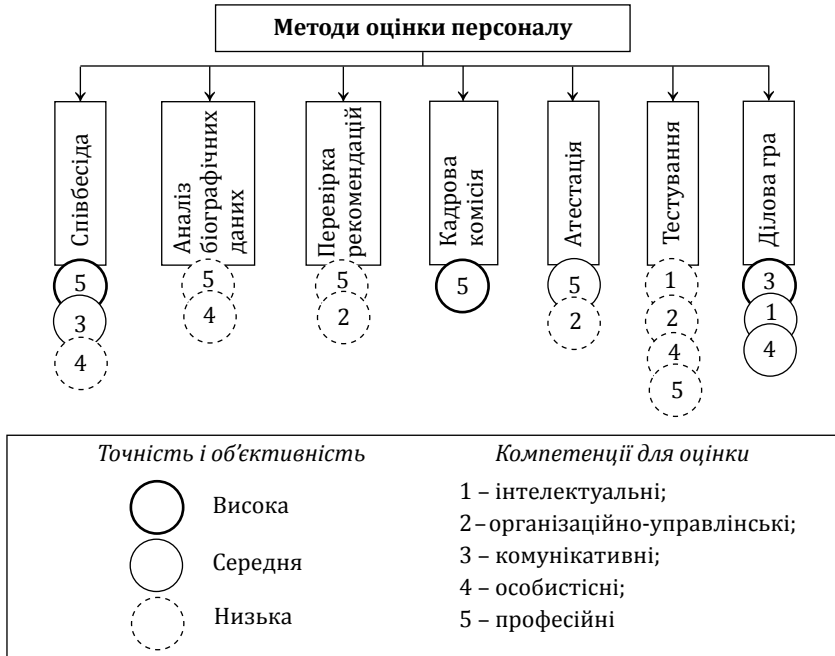


Рис. 3.2. Рівень точності та об'єктивності існуючих методів оцінки персоналу

Для ділової оцінки персоналу використовують різні методи, зокрема:

- асесмент-центр;
- метод « 360 градусів»;
- КРІ;
- метод експертних оцінок;
- метод управління за цілями (МВО);
- біографічний метод;
- анкетування;
- тестування;
- спостереження;
- співбесіда;
- вирішення кейсів;
- ділова гра;
- критичний інцидент;
- самозвіт [9, 11, 14–20].

Залежно від специфіки організації, запиту замовника, часових та фінансових обмежень й можливостей використовується той чи інший метод оцінки. Також можливий варіант застосування одразу кількох методів.

Пропонуємо розглянути найактуальніші методи оцінки персоналу.

### **ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА**

Традиційна технологічна схема проведення експертної оцінки охоплює низку структурних елементів, що представлені на рис. 3.3.

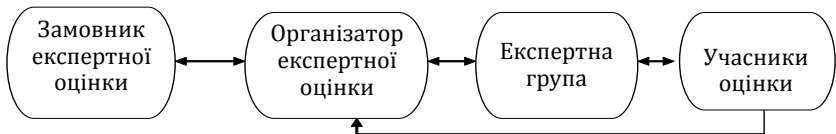


Рис. 3.3. Структурні елементи технології експертної оцінки

Оцінка починається з формування заказу на її проведення. Замовником цієї оцінки може бути керівник організації чи керівник HR-служби.

Організатором експертної оцінки може бути висококваліфікований спеціаліст у галузі управлінської психології чи управління персоналу. В його компетенцію входить формування експертної групи, що складається з певної кількості підготовлених оцінювачів, які працюють з діагностичним інструментом (спеціально розроблена анкета). Опитувальник складається так, щоб робота з ним не вимагала спеціально тривалої підготовки експертів-оцінювачів й давала змогу отримати достатньо великий обсяг інформації за відносно не чисельній групі експертів. Опитувальник – це набір якостей, що відображають різні аспекти діяльності працівників. Практика свідчить про використання 20–25 якостей у опитувальнику для оптимальної оцінки.

Експертний опис дає можливість реалізувати низку діагностичних завдань:

- виявити самооцінку;
- зіставляти самооцінку з експертним профілем;
- визначити еталонні вимоги до досліджуваного в умовах конкретної діяльності;
- порівняти експертні та власні дані з еталоном.

На основі порівняти трьох профілів – еталонного, експертного та індивідуального – можна окреслити загальний психологічний портрет учасника оцінки і дати відповідні рекомендації.

Вагомим продуктом експертного опитування є індивідуальні заключення (характеристики), які складаються на основі комп'ютерного та аналітичного опрацювання даних.

Перша частина експертного висновку охоплює:

- особистий профіль – складається на основі результатів заповнених бланків самих досліджуваних;

- експертний профіль – виводиться на основі середньої експертної оцінки після опрацювання заповнених бланків експертного опитування, що стосується конкретної особи;

- еталонний профіль – визначається на основі результатів опитування експертів – працівників тієї ж організації, які заповнюють бланк експертної оцінки, але вже із інструкцією позначити оптимальний рівень вияву вказаної якості у працівників організації. Після опрацювання даних різних експертів виводиться середня оцінка за кожною якістю та визначається стандартне відхилення. Вищі показники за середню оцінку величини стандартного відхилення визначають верхню межу еталонного профілю, менші середнього – низькі показники еталонного профілю.

Друга частина експертного висновку – текстова – містить коротку психологічну характеристику сильних сторін і проблемних областей, а також персональні рекомендації для кожного учасника оцінки.

Рекомендації складаються на основі низки критеріїв, до яких можуть входити:

- рейтинг;
- рівень самооцінки;
- відповідність наявних професійних та особистісних якостей управлінському рівню, що займає особистість;

- відповідність професійних та особистісних характеристик специфіці професійним та посадовим обов'язкам, що виконує особа [4].

Наступним найпоширеним методом оцінки персоналу є **метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO)**.

Проведення оцінки методом МВО полягає в спільному обранні завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання після закінчення звітного періоду. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, ухвалені за підсумками оцінки МВО: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо [6, 8].

Метод орієнтований на досягнення остаточного результату за допомогою встановлення мети, що дає змогу максимально задіяти потенціал кожного працівника, що надалі буде сприяти успіху підприємства. Відтак запровадження на підприємствах України методу МВО дозволить підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод рекомендовано використовувати на підприємствах, де інтенсивно запроваджуються інновації [6].

Будь-яка організація обирає для себе певні стратегічні цілі. Для їхньої реалізації необхідно стратегічні цілі представити у вигляді більш конкретних тактичних цілей і завдань. Це можна здійснити за допомогою виокремлення так званих критичних факторів успіху. Вони і повинні стати основою для розробки КРІ. Критичними факторами успіху практично для всіх компаній є надання висококваліфікованих послуг / продукту (залежно від специфіки), висококваліфікований і мотивований на досягнення результату персонал [3].

**Система показників Key Performance Indicators (KPI)**, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом, з однією відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ усього підприємства (прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і відтак отримує бонуси за їх виконання. Так, в основі розробки КРІ є стратегіч-



ні цілі підприємства й ключові бізнес-процеси, що в ній відбуваються [1, 6]. Створення показників ефективності повинні бути такими, яких можна визначити і порівняти. Для цього кожен показник має назву, визначення, встановлений метод для вимірення і порівняння, цільовий показник. Необхідно також пам'ятати, що КРІ потрібен і для того, щоб мати можливість керувати процесом і вносити в нього корективи [3].

**«360 ГРАДУСІВ» (кругова оцінка)** – отримання даних про дії співробітників у реальних робочих ситуаціях та про виявлення ділових якостей. Ця оцінка пов'язана з професійним і кар'єрним розвитком працівника. Застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреб в навчанні, оцінці результатів, створення планів індивідуального кар'єрного росту. Схематично рівні оцінки за технологією «360 градусів» представлено на рис. 3.4.

Основна мета цього методу – оцінка компетенцій працівника експертами, людьми, які працюють, регулярно взаємодіють і спілкуються з досліджуваним. Для проведення оцінки формується, як правило, робоча група з 10–15 осіб, що становлять

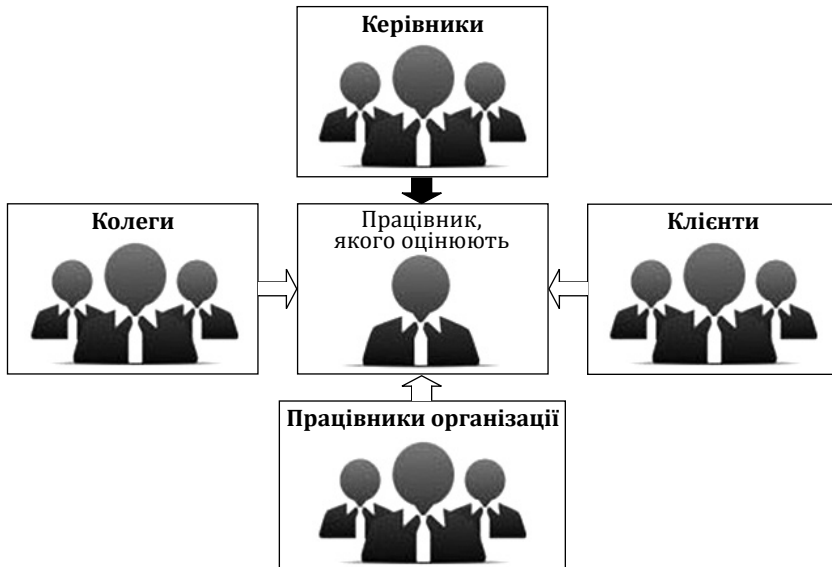


Рис. 3.4. Схема оцінки за технологією «360 градусів»

такі категорії працівників: керівники, підлеглі, колеги, клієнти (партнери). Дані опитування опрацьовуються й аналізуються зовнішніми експертами (це гарантує об'єктивність, конфіденційність).

Важливим етапом проведення оцінки «360 градусів» є зворотній зв'язок. Як правило, працівники отримують зворотній зв'язок у формі індивідуальної бесіди.

Важливо, щоб особистість, яка стала об'єктом всебічного вивчення, ознайомила із результатами.

Ця інформація включає відомості про діловий (професійний) потенціал працівників, потреби у навчанні та розвитку, також можна оцінити результати навчання чи пройденого підвищення кваліфікації.

*Методика застосовується для:*

- визначення потреб у навчанні працівників;
- поточної оцінки діяльності за визначеними критеріями;
- підбору проектної команди чи виявлення тих працівників, що спроможні працювати над складними проектами;
- формування кадрового резерву;

За результатами цієї оцінки можна зробити висновок про:

- характер взаємодії між підрозділами, виявлення конфліктних ситуацій;
- те, наскільки особа «вписується» у корпоративну культуру організації;
- те, наскільки адекватна самооцінка особи.

Не використовується для нарахування премій чи розробки системи оплати праці.

*Основні умови, необхідні для успішного проведення оцінки «360 градусів»:*

- згуртований колектив, довірливі відносини між працівниками;
- відсутність переважаючого авторитарного стилю керівництва;
- відсутність явної плинності кадрів (працівники мають пропрацювати не менше як 1 рік);
- забезпечення анонімності оцінки (впевненість працівників у тому, що їхні оцінки не будуть розголошені);

– попередня пояснювальна робота з працівниками про цілі оцінки (ціль повинна бути сформована перед початком оцінки і донесена до працівників, поінформованість знизить стрес перед оцінкою і надасть змогу учасникам дати більш об'єктивні дані);

- обов'язків зворотній зв'язок на основі висновків оцінки;
- обов'язкова реалізація рішень за висновками оцінки;
- результати оцінки мають бути спрямовані на розвиток.

*5 кроків реалізації цього методу:*

1) визначення компетенцій, на основі яких буде здійснена оцінка експертів, відповідно до вимог посади;

2) створення анонімних електронних чи друкованих анкет для оцінки компетенцій. Кожна компетенція оцінюється в кількох запитаннях. Зручно використовувати шкалу від 1 до 4 балів;

3) оголошення працівників про проведення оцінки. Необхідно сформулювати правильне ставлення до процедури (це оцінка не для репресій, а для подальшого розвитку працівників);

4) опитування;

5) опрацювання результатів, ознайомлення з ними керівника і працівника [4].

Приклад форми за методом «360 градусів» подано у Додатку В1.

Також оцінка за методом «360 градусів» може здійснюватися у формі опитування, що продемонстровано у Додатку В2.

**АСЕСМЕНТ-ЦЕНТР** – комплексна технологія оцінки персоналу, що охоплює набір різноманітних методів, в основі якої є спостереження спеціально навчених асесорів (оцінювачів) за поведінкою працівників, яких оцінюють у реальних робочих ситуаціях чи під час виконання ними різних завдань. Зміст завдань відображають основні аспекти і проблеми діяльності в межах тієї чи іншої посади. Це – багаторівнева технологія оцінки особистісно-професійного потенціалу працівників. Точність та об'єктивність цих результатів (за експертними оцінками становить 75–80%) досягається за допомогою низки методичних, технологічних та організаційних чинників і прийомів.

Основними результатами асесменту можуть бути:

- максимальне наближення до об'єктивної оцінки управлінських компетентій працівників;
- виявлення рівня розвитку головної компетенції працівника;
- сформований кадровий резерв підрозділу;
- підвищення ефективності взаємодії підрозділів;
- визначення групи співробітників, яких потрібно спрямувати на курси підвищення кваліфікації та інші програми навчання;
- формування проектних груп на чолі з менеджерами із учасників, які отримали максимальні оцінки;
- створення позитивної колективної думки щодо процедури оцінки й атестації персоналу;
- розвиток лояльності до корпоративної культури організації;
- створення карти індивідуального професійного розвитку і кар'єрного росту працівників;
- визначення психологічного типу, кар'єрних орієнтацій та мотивації.

Основні етапи проведення асесменту:

1. Визначення цілей й завдань оцінки з її замовником.
2. Розподіл відповідальності та повноважень.
3. Розробка чи узгодження моделі компетенцій.
4. Формування групи учасників.
5. Вибір методів діагностики.
6. Підготовка внутрішніх експертів – оцінювачів.
7. Проведення програми асесменту.
8. Аналіз опрацювання результатів оцінки.
9. Підготовка звітів і рекомендацій.
10. Проведення зворотнього зв'язку.
11. Ухвалення кадрових рішень.

Тривалість реалізації оцінки персоналу з допомогою Асесмент-центру:

- формування групи учасників оцінки – протягом 1 тижня;
- асесмент (процедура) – 8–10 годин протягом одного робочого дня;

– опрацювання результатів (для 20 учасників) – протягом 2 тижнів;

– індивідуальні співбесіди на основі результатів оцінки (20–30 хвилин на кожного учасника; 30–40 хвилин з безпосередніми керівниками учасників оцінки) – протягом 1 тижня.

Існують також програми асесменту тривалістю 3 місяці, що включають тривалу підготовку:

– підготовка меморандума (документа із підставами та описом процедури для поширення всередині організації) – 1 тиждень;

– проведення аналізу роботи – 2 тиждень;

– визначення критеріїв – 3–5-ті тижні;

– вибір робочих ситуацій, у яких виявляється критерій – 6–8 тижні;

– визначення змісту Центру оцінки – 7–9 тижні;

– розробка програми Центру оцінки – 10–12 тижні;

– розробка тренінгу для спостерігачів;

– вирішення всіх питань адміністрування і логістики – 12–14 тижні;

– проведення тренінгу для спостерігачів;

– навчання рольових гравців;

– проведення першого центру оцінки (пілотного) – 14–16 тижні;

– вдосконалення (допрацювання) подальших оцінок;

– написання звітів – 14–17 тижні;

– надання зворотнього зв'язку;

– розробка процедур валідації результатів шляхом їх зіставлення з ефективністю подальшої роботи учасників (через 1–2 роки).

Під час підготовки і проведення Асесмент-центру важливо визначити ролі, функції та відповідальність представників організації – замовника та виконавців. Представниками організації можуть бути її керівники (заступник керівника з персоналу) і працівники HR-служби чи інші спеціалісти, що відповідають за організаційно-технічні питання. Як виконавців технології розглядають запрошених спеціалістів ззовні, до яких належить керівник проекту оцінки, експерти – лаборанти, фасилітатори, психодіагностик (див. табл. 3.1) [4].

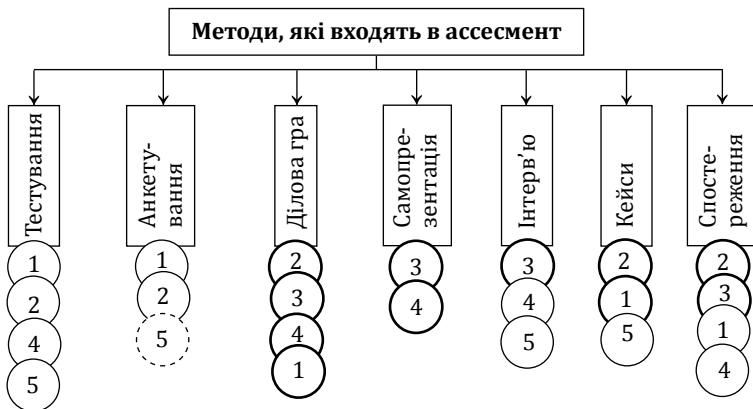
Таблиця 3.1

## Розподіл ролей, функцій та відповідальність в асесменті

Позиція в асесменті	Функції	Відповідальність
1	2	3
Представник організації (замовник)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладення договору на проведення оцінки;</li> <li>- формування складу учасників для оцінки;</li> <li>- узгодження компетенцій для оцінки;</li> <li>- виділення фінансових ресурсів на створення програми оцінки;</li> <li>- підписання акту здачі-прийому виконаних робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якісний підбір учасників ділової оцінки;</li> <li>- виконання фінансових та договірних зобов'язань;</li> <li>- використання результатів оцінки після їх отримання від технологів-асесорів</li> </ul>
Керівник проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складання програми оцінки персоналу;</li> <li>- погодження програми із замовником;</li> <li>- підписання договору;</li> <li>- визначення складу експертної групи;</li> <li>- координація дій всіх учасників проекту;</li> <li>- реалізація головних етапів програми;</li> <li>- здійснення оберненого зв'язку для учасників та замовника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання об'єктивної та достовірної інформації для замовника та учасників програми;</li> <li>- збереження конфіденційності результатів оцінки;</li> <li>- дотримання технологічної дисципліни на всіх етапах проведення програми;</li> <li>- забезпечення узгодженості в роботі всіх учасників проекту</li> </ul>
Експерти-спостерігачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спостереження й оцінка рівня вияву компетенцій у закріплених за кожним експертом учасників проекту;</li> <li>- обговорення і узгодження оцінок, з огляду на принципи обґрунтованості кожної оцінки й консесуса;</li> <li>- надання письмових звітів спостереження за кожним учасником програми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання правил і принципів ділової оцінки персоналу;</li> <li>- чітка фіксація поведінкових індикаторів у спеціальних формах для оцінки;</li> <li>- повна й вичерпна аргументація виставлених оцінок;</li> <li>- збереження конфіденційності отриманих результатів</li> </ul>
Фасилітатори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення групових вправ;</li> <li>- «запуск» групової активності;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення рівних умов для розкриття потенціалу учасників оцінки;</li> </ul>

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спостереження та оцінка рівня вияву компетенцій у всіх учасників групових завдань;</li> <li>- проведення індивідуальних інтерв'ю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мінімальне втручання у процес генерації ідей учасників програми, супровід групових процесів</li> </ul>
Психодіагности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація та проведення тестування й анкетування;</li> <li>- опрацювання й аналіз первинної інформації оцінки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення точності опрацювання та інтерпретації отриманої діагностичної інформації;</li> <li>- передання отриманих результатів керівнику проекту в установлений термін</li> </ul>
Відповідальні за організаційно-технічні питання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розсилка інформаційних листів всім учасникам програми;</li> <li>- збір підписів учасників ділової оцінки в явочному листі;</li> <li>- підготовка комплектів роздаткових матеріалів, враховуючи кількість учасників проекту;</li> <li>- забезпечення приміщенням для проведення оцінки (не менше двох аудиторій);</li> <li>- проведення відеозйомки;</li> <li>- організація кава-брейків та обідів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення якості організаційно-технічних аспектів проекту;</li> <li>- своєчасне надання відеоматеріалів керівнику проекту</li> </ul>






<i>Точність і об'єктивність</i>	<i>Компетенції для оцінки</i>
 Висока	1 – інтелектуальні;
 Середня	2 – організаційно-управлінські;
 Низька	3 – комунікативні;
	4 – особистісні;
	5 – професійні

Рис. 3.5. Рівень точності та об'єктивності існуючих методів, що входять в асесмент

### **Питання та тести для самоконтролю**

1. У чому полягає суть методів оцінки персоналу?
2. Назвіть ефективний метод оцінки персоналу.
3. Проаналізуйте переваги та недоліки методу експертних оцінок.
4. Проаналізуйте переваги та недоліки методу КРІ.
5. Опишіть переваги та недоліки методу «360 градусів».
6. Опишіть переваги та недоліки методу Асесмент-центр
7. До методів оцінки персоналу можна віднести: а) Мозковий штурм, Метод «360 градусів»; б) метод «360 градусів», метод експертної оцінки.
8. Методика «Оцінка 360 градусів» використовується у разі дослідження: а) професійних якостей колег; б) професійних та особистісних якостей колег та керівника; в) особистісних якостей колег; г) особистісних, професійних та моральних якостей колег та керівника.
9. Кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи називають а) оцінка персоналу; б) підбір персоналу.
10. Комплексна технологія оцінки персоналу, що включає набір різноманітних методів, в основі якої є спостереження спеціально навчених оцінювачів за поведінкою працівників, яких оцінюють в реальних робочих ситуаціях чи під час виконання ними різних завдань. Багаторівнева технологія оцінки особистісно–професійного потенціалу працівників описує\_\_\_\_\_ як один із методів оцінки персоналу. а) метод експертної оцінки; б) «360 градусів»; в) асесмент-центр.
11. Метод оцінки персоналу, за якого з'ясовуються професійні якості та потенціал розвитку працівників. Не використовується для начислення премій чи розробки системи оплати праці: а) метод експертної оцінки; б) «360 градусів»; в) асесмент-центр.



## Рекомендована і використана література

1. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 6 (82). – С. 34–39.
2. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
3. Лучшие HR-решения / ред. сост. Васенина А. Ю. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
4. Могилевкин Е. А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов, С. В. Клиников – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
6. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персонал / С. В. Позднякова, К. Ю. Потапова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 173179.
7. Савельєва В. С. Психологія управління: Навчальний посібник / В. С. Савельєва. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 320 с.
8. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 315–317.
9. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
10. Рекрутингова компанія «Джобс Юкрейн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jobsukraine.com.ua/>
11. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>
12. Центр управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center-personal.info/>
13. HR-кав'ярня – Львівський клуб менеджерів по персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-kavjarnia.com.ua/>
14. Entrepreneur [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/>
15. HBS Working Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/>

16. Innovations.com.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovations.com.ua/>
17. Management Consulting News [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managementconsultingnews.com/>
18. Management Issues [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management-issues.com/>
19. Strategy+business [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy-business.com/>
20. Themanager.org [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.themanager.org/>

## 4. МЕТОДИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Навчання персоналу** – це розвиток професійних знань, умінь і навичок співробітників з урахуванням цілей відповідних підрозділів, які, своєю чергою, визначаються стратегією компанії. Благополучна, стабільна організація дбає про своє майбутнє, готова вкладати в нього гроші [9].

Залежно від цілей і можливостей конкретної організації навчання може бути вузькоспеціальних (професійним) і корпоративним, відбуватись у формі лекцій, семінарів, мінілекцій. Ці методи навчання є **традиційними**. Водночас активно застосовують й активні (інтерактивні методи навчання персоналу).

Актуальним та популярним зараз є вебінари\* (див. рис. 4.1).



Рис. 4.1. Процес проведення вебінару

Зв'язок між учасниками та тренерами підтримується через Інтернет після відкриття на сторінки інтерактивного класу (кімнати вебінар).

Учасники мають можливість чути і бачити тренера, ставити питання (в чаті або через голосовий зв'язок). На екрані можуть транслюватися презентації, інтернет-посилання, ведучий може використовувати інструменти віртуальної білої дошки, проводити опитування в режимі реального часу, учасники можуть працювати в групах тощо. Після завершення заходу залишається запис, який також можна використовувати в цілях навчання.

Відповідно, за допомогою цього методи можна здійснювати обмін інформацією, досвідом, налагоджувати професійні зв'язки як в межах України, так і за її межами.

\* Вебінар (від англ. «Webinar», скор. від «web-based seminar») – онлайн-семінар, що організований за допомогою web-технологій в режимі прямої трансляції.

**До активних методів навчання персоналу**, де працівники можуть застосувати отримані теоретичні знання в практичних ситуаціях і тим самим формувати необхідні професійні вміння й навички, відносять: ділові ігри, кейси (розгляд практичних ситуацій), тренінг, демонстрація, відеоурок та ін. [1, 2, 4, 13, 16, 17, 18,].

**Кейс-метод, або кейс-стаді** (від англ. *case* – випадок), один з методів активного навчання почав застосовуватися в професійній підготовці ще на початку ХХ століття. Сутність методу зводилася до того, що учень повинен був описати конкретну ситуацію, що виникла в його практичній діяльності, потім дати аналіз цієї проблеми і рекомендації щодо її вирішення або подолання. Спочатку кейс-метод використовувався зазвичай для підготовки фахівців галузі медицини і права. Однак нині, коли ефективність цього методу для професійної підготовки навчання фахівців в практичній сфері діяльності є загально визнаною, він знаходить широке застосування і в інших галузях.

Як форма професійної підготовки він дає змогу успішно:

- оволодіти навичками і прийомами аналізу ділових ситуацій;
- набути навичок застосування теоретичних знань для аналізу практичних проблем;
- наочно уявити особливості ухвалення рішення в ситуації невизначеності, а також різні підходи до розробки плану дії, орієнтованих на кінцевий результат;
- набути навичок чіткого та локанічного викладу власної думки в усній і письмовій формі;
- виробити вміння переконливо обґрунтовувати і захищати свою позицію;
- відпрацювати навички критичного оцінювання думку інших;
- навчитися ухвалювати самостійні рішення на основі групового аналізу ситуації;
- навчитися отримувати користь з своїх і чужих помилок, спираючись на дані зворотного зв'язку.

Найкращий варіант кейсу той, який взятий із реального бізнесу, є правдивими. Важливо також, щоб ця ситуація відповідала чітко визначеній меті навчання, мала відповідний

рівень складності, була актуальною, ілюструвала типові ситуації, розвивала аналітичне мислення, мала кілька варіантів вирішення.

#### *Порядок роботи*

1. Всім учасникам заняття лунає письмовий опис ділової ситуації (для ознайомлення з ситуацією виділяється приблизно 3–5 хвилин залежно від складності кейса).

2. Учасники ставлять керівнику питання з метою з'ясування ситуації і отримання додаткової інформації, які фіксуються на дошці для подальшого обговорення (залежно від сценарію заняття кількість питань може бути обмежена, – наприклад, по одному питанню від кожного учасника – чи ні).

3. Для вирішення проблеми і підготовки виступу дається час, тривалість якого також залежить від складності проблеми (наприклад, 10–20 хвилин).

4. Кожен з учасників надає свій варіант вирішення у вигляді усної доповіді (бажано встановити регламент виступу). Якщо учасників багато, то групу можна розділити на кілька невеликих підгруп і від кожної з них виступає один представник.

5. Учасники заняття можуть ставити доповідачу питання, на які він повинен відповісти, чи вносити заперечення, які він повинен або довести, або спростувати.

6. Кожен варіант рішення фіксується на окремому аркуші паперу (для зручності подальшої роботи з ними і підбиття підсумків).

7. Після виступу всіх учасників керівник організовує обговорення запропонованих варіантів вирішення і узагальнює отримані результати [8, 18].

#### ***Наведемо кілька прикладів:***

##### ***Ситуація 1***

На малюнку 4.2. продемонстровано кейс – методу під час підбору персоналу у фірму ІКЕА. Менеджер з персоналу пропонує сісти і відтак перевіряє необхідну професійну компетенцію у шукача.

##### ***Ситуація 2***

Вам пропонують обрати собі заступника. Кандидатури відрізняються такими особливостями взаємин з вищим керівництвом:



Рис. 4.2. Приклад кейс-методу під час підбору персоналу

А. Перший швидко погоджується з думкою чи розпорядженням начальника, прагне чітко у визначені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою зацікавлено та відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але лише в тому разі, якщо керівник є авторитетом для нього.

В. Третій має багатий професійний досвід і знання, хороший спеціаліст, вмілий організатор, але іноді з ним важко налагодити співпрацю.

Г. Четвертий дуже досвідний і грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

*Завдання: Вам необхідно вибрати певний варіант рішення й обґрунтувати його.*

### **Ситуація 3**

Підлеглий ігнорує Ваші поради та вказівки, робить усе по своєму, незважаючи на зауваження, не виправляючи того, що Ви йому говорите. Як Ви будете діяти з цим підлеглим надалі?

А. З'ясувавши мотиви завзятості, вживу звичайних адміністративних заходів покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на розмову, намагатимусь знайти спільну мову, налагоджуватиму діловий контакт.

В. Звернуся до активу – хай візьме до уваги на його поведінку й вживе заходів громадського впливу.

Г. Спробую з'ясувати те, чи не робив я сам помилок у взаєминах з цим підлеглим, потім вирішу як вчинити.

*Завдання: Вам необхідно вибрати певний варіант рішення й обґрунтувати його.*

### **Ситуація 4**

На підприємстві «Навколо світу» керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задоволь-

няє їхні особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але водночас суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним.

В іншій організації «Все для вас» сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він вимагає від усіх підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим ухвалювати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються. Соціально-психологічний клімат тут доволі напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

*Завдання:*

1. *Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях.*

2. *Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?*

### ***Ділові та навчально-рольові ігри***

Використання ділових та навчально-рольових ігор забезпечує для учасників занять досягнення таких *позитивних результатів*:

– учасники отримують і засвоюють велику кількість інформації на конкретних прикладах, що сприяє опануванню ними навичок ухвалення конструктивних рішень;

– змінюється мотивація учасників гри до засвоєння інноваційних знань;

– зростає самооцінка учасників гри, а для тих, у кого на початку гри самооцінка була завищеною, вона стає більш адекватною;

– накопичений у процесі гри досвід дає можливість краще оцінювати можливі реальні ситуації;

– у процесі гри реалізується системний підхід до вирішення порушеної проблеми, оскільки можна простежувати перебіг вирішення від початку до кінця в умовах «стислого часу» [15].

#### *Практичне завдання*

Запропоновані ігри мають розвиваючий, навчальний та ігровий характер спрямовані на розвиток павичок індивідуального і колективного ухвалення рішень в умовах конструктивної взаємодії та співпраці.

#### **Ділова гра 1. «Алгоритм вирішення управлінських проблем»**

Мета: розробити алгоритм вирішення управлінських завдань, набути практичні навички колективного ухвалення рішень.

Завдання перебудови мислення керівників спонукає до пошуку методичного інструментарію, який би забезпечував «блокування» особливостей мислення, що заважають вирішенню сучасних проблем, і сприяв би прискоренню мислення керівників.

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

Пропонована ділова гра надасть змогу її учасникам визначити логічно обґрунтовану послідовність дій керівників під час виявлення, аналізу та вирішенні управлінських проблем, зрозуміти технологію групової роботи, виділити ситуаційного лідера, переконатися, як гарна самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

Вихідна інформація для учасників гри. На бланку учасника гри у стовпчику «Індивідуальна оцінка» позначте черговість дій під час вирішення проблем, починаючи з № 1 і до № 18. При груповій роботі ту саму позначку проставте у стовпчику 4 «Групова оцінка». Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення стовпчика 5 «Еталон» розрахуйте і заповніть стовпчики 6–8.



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

### *Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри*

Тренер (організатор гри) визначає завдання для гри, пояснює початкові умови гри і завдання її учасників. Кожний учасник гри ухвалює самостійне рішення з розробки АРУП, висловлює власну думку на основі практичного досвіду вирішення проблем. Кожна команда, що бере участь у грі, шляхом взаємних консультацій складає загальну думку з розробки АРУП. Один з членів команди (ситуаційний лідер) докладає і відстоює думку своєї команди.

#### *Правила і процедура гри*

1. З 18 дій, позначених в бланку учасника гри, потрібно послідовно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, а відтак необхідно пронумерувати дії порядковими номерами, починаючи з 1 до 18.

2. 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.

3. Потім всі гравці поділяються на команди по 5–7 осіб, залежно від загальної кількості учасників гри, і у вільному обміні думками виробляють спільну колективну думку щодо АРУП. Команди думками не обмінюються. Рішення завдання виражаються підняттям руки.

4. Представник команди інформує про групове рішення і має право захищати його логічними доказами.

5. Керівник гри фіксує час ухвалення індивідуальних і групових рішень.

#### *Модель гри*

Керівник пояснює вихідну ситуацію та правила гри. Гравцям роздають бланк учасника гри. Усно надаються необхідні пояснення до них. Учасники гри приготують рішення щодо поставленого завдання індивідуально, а потім колективно групах. Представник кожної групи доповідає про ухвалення рішення і його обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботи учасників гри, оголошує результати, заохочує переможців.

#### *Регламент гри*

Гра проводиться в один цикл.

Приблизний час етапів гри:

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

Еталонний алгоритм вирішення управлінських проблем:

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

Керівник гри порівнює індивідуальні та колективні рішення щодо розробки АРУП з еталоном, оголошує результати гри, аналізує групову діяльність її учасників та порівнює її з результатами.

*Критерії оцінки:*

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

Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) ухвалення управлінського рішення.

Наприклад, за еталоном «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 бали. Одна помилка у вирішенні завдання 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 [12,15].

### ***Ділова гра 2. «Мозкова атака»***

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

- *дослідницькою* (дає змогу 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 вирішення 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 в будь-якій формі (зокрема іронією або навіть цілковитим мовчанням);

- заохочуються оригінальні, навіть фантастичні ідеї, а також комбінації й узагальнення ідей;
- всі вислови фіксуються й узагальнюються (нема персонального авторства);
- всі учасники мозкової атаки адміністративно або юридично незалежні один від одного;
- синтез, критика й оцінка ідей проводяться спеціальною групою в конструктивній формі;
- на поставлені запитання мають бути короткі (без обґрунтування) відповіді. Імітаційна модель процесу мозкової атаки і блок-схема гри.

У справжній грі застосовується така імітаційна модель процесу мозкової атаки:

- а) постановка і вибір проблеми;
- б) генерація ідей;
- в) синтез ідей;
- г) критика ідей;
- г) 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.*

- 3.1. Синтез ідей.
- 3.2. Прогноз ідей.

*Етап 4. Критикуючий.*

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

*Етап 5. Завершальний.*

- 5.1. Ухвалення 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.*

Найперше необхідно створити комфортніші умови для проведення гри: провітрити приміщення, зробити достатнім освітлення, обладнати аудиторію необхідними технічними засобами, встановити відповідне світлове музичне тло. Зручно розставити стільці, крісла, створити оптимальну дистанцію між керівником і групами. Якщо є можливість, поставити прохолодні напої.

На початковому етапі необхідно створити добре емоційно тло 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 мікросеанс 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 завершальному етапі мобілізації керівник повинен переконатися в достатньому *емоційному контакті з групою* і розпочати постановку проблеми.

#### *Постановка проблеми*

На цьому етапі головна роль відводиться, як і раніше, керівнику мозкової атаки. Спочатку він пропонує учасникам гри вибрати з декількох можливих одну проблему. Бажано, щоб вона була актуальною з достатньо широким міжгалузевим характером і добре відомою керівнику. До таких проблем, наприклад для викладачів, що займаються підвищенням кваліфікації, можуть бути віднесені соціальні, педагогічні, психологічні. Наведемо їх приклади: «Як активізувати роботу тих учасників, що навчаються?», «Підвищення ККД розумової праці», «Як поліпшити свою пам'ять?» тощо.

Після процедури вибору проблеми керівник власне і ставить проблему. До постановки проблеми належать декілька елементів.

*1. Аналіз ситуації:*

- а) всебічне осмислення труднощів, якості, термінів та інших особливостей того, що потрібно зробити;
- б) оцінка можливостей виконання необхідного завдання;
- в) визначення вірогідних результатів виконання завдань, очікуваних плюсів і мінусів.

*2. Визначення ступеня напруженості проблемної ситуації:*

- а) чіткий опис суперечності між засобами і метою;
- б) кількісна оцінка величини розбіжності між засобами і метою.

*3. Побудова проблеми.*

- а) виокремлення і чіткий опис головної (центральної) ланки в проблемі;
- б) визначення кола питань, аналіз яких необхідний для вирішення основного питання;
- в) знаходження змістовних і тимчасових зв'язків та підпорядкованості всього комплексу питань, що становлять проблему.

*4. Кваліфікація проблеми, тобто приналежність її до певного типу.*

- а) *за функціональним критерієм* – аналітична або конструктивна;
- б) *за значенням* – стратегічна (ключова) або тактична;
- в) *за джерелом* – наслідок помилок людей або самого розвитку системи;
- г) *за ступенем розв'язання* – та, яку можливо вирішити (власними силами або з допомогою із зовні), і та, яку неможливо вирішити, тобто має два різновиди (неможлива для вирішення власними силами і неможлива для вирішення на цьому етапі розвитку системи навіть з допомогою ззовні);
- г) *за структурою* – складно побудована проблема (ієрархічно, багаторівнево і багатопланово) або структурно проста;
- д) *за періодичністю* – регулярна (постійно виникає за певних умов) або епізодична, випадкова;
- е) *за ступенем проблемності* – науково-практична (має високий ступінь невизначеності, а тому потребує залучення

фахівців-учених) і практична (з малою невизначеністю, а тому може бути вирішена власними силами фахівців-практиків і господарських керівників).

Після проведення такої роботи в учасників мозкової атаки створюється уявлення про проблему та назрівають шляхи її вирішення.

Щоб конкретизувати проблему, керівник свідомо заготовляє ситуацію. Наприклад, проблему стимулювання розумової праці можна уявити у формі ситуації «Доба до звіту».

Наведемо опис такої ситуації.

«Вас несподівано викликав керівник і запропонував за добу падати вирішення складної проблеми (аварійної задачі). Він пояснив, що ціна вирішення дуже висока (людські життя). На карту поставлена ваша професійна репутація. Він запропонував Вам піти додому і повернутися зі звітом через 24 години».

Отже, які зовнішні та внутрішні умови стимулювання вирішення складної проблеми?

*Вимоги до ігрових груп, розподілу ролей і функцій учасників гри.*

Найважливіша роль у мозковій атаці – роль ведучого. Як правило, ним є керівник заняття, оскільки його головне завдання – забезпечення проведення всіх етапів гри. Ведучий повинен поєднувати ролі організатора і творця. Із високою власною творчою активністю він повинен доброзичливо ставитися до чужих ідей, мати високий рівень компетенції й авторитет у групі.

Ведучий керує всім перебігом гри, а саме: навчає учасників правил мозкової атаки; формує проблему; створює групу управління; забезпечує діяльність ігрових груп; дає висновок про ключові ідеї; підбиває підсумки гри.

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

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



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

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

До групи управління входять керівник, його заступники, психологи, секретар – всього 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 менш ніж 6 чоловік. Верхня межа – 30–40 осіб, і всіх керівник має добре бачити.

У середині групи генераторів не має функціонального розподілу. Можливе надання кожному учаснику цієї команди певного номера.

Третя ігрова група – група аналітиків. Вона може складатися з двох підгруп: синтетиків і критиків. Основні функції аналітиків – виявлення раціональних «зерен» у запропонованих генераторами ідеях, їх аналіз і синтез, прогнозування можливих наслідків, конструктивне опрацювання тощо. Відтак головним в аналітиці є розвинене логічне мислення. В цій групі можуть перебувати 5–15 осіб.

Технологія проведення гри «Мозкова атака»

*Підбір груп генераторів і аналітиків*

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

а) такі, що не вимагають вивчення «портрета» учасника (випадкові);

б) на основі самооцінки;

в) на основі експертної оцінки (психологічного тестування).

*Перший спосіб* (наприклад, розділення групи на дві частини за алфавітною ознакою) простий, але не завжди ефективний, оскільки в групу генераторів можуть потрапити творчо неактивні люди, що гальмують етап генерації ідей.

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

*Третій спосіб* – заснований на даних психологічного тестування, більш трудомісткий, але значно об'єктивніший.

Психологи групи управління можуть використовувати водночас різні тести (проектні, аналіз рішення навчальних квазі-задач та ін.)

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

#### *Проведення етапу генерації ідей*

Цей етап готує група управління. Учасники групи генерації розташовуються неподалік керівника за столом так, щоб бачити один одного. Вмикається магнітофон, заступник ведучого виходить до дошки, аби записувати у 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. Водночас відбувається первинне накопичення найбільш очевидних ідей.

На етапі *каскадної генерації* керівник може переформулювати проблему, розділити її на декілька підпроблем. Тоді ж, як правило, з'являється ніби «друге дихання», виникають 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 вислови щодо проблеми накладається одне обмеження: те ж завдання треба вирішити, не вдаючись до пропозицій, які були вже вказані. Схвалюються, підтримуються ідеї, протилежні тим, що були раніше висунуті.

На останок керівник дякує всім гравцям команди генераторів.

### *Проведення етапів синтезу і критики ідей*

Починає працювати команда аналітиків. На етапі синтезу підгрупа «системників» (синтетиків) класифікує, оцінює й узагальнює виказані ідеї, визначає найперспективнішу, яка відповідає вимогам повноти виконання умов задачі. Потім вона прогнозує можливості практичної реалізації висловлених ідей, впровадження інновацій.

Після закінчення роботи підгрупи синтетиків долучається підгрупа критиків. Її мета: «розгромити» з різних позицій запропоновані ідеї, водночас варто 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 так:

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

Так

↓

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

↓

Так

Містить новизну → Ні → 3 (відома ідея);

↓

Так → 1 (нова ідея, що потенційно реалізується)

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

### *Проведення завершального етапу*

На завершальному етапі мозкової атаки знов працює група управління. На основі експертизи ідей і їх узагальнення керівник (спільно із заступниками) ухвалює рішення про найважливіші, ключові ідеї й ухвалює остаточне рішення. Водночас за необхідності здійснюється ескізне конструктивне опрацювання варіанта рішення, надається оцінка його ефективності.

І нарешті проводиться аналіз гри, оцінюються дії команд та окремих учасників гри. Також можуть бути використані такі критерії: якість виконання ролі, дотримання правил гри і функцій, стиль поведінки, дотримання регламенту тощо. Тривалість етапу – 10–30 хв.

Наприкінці гри керівник може якось заохочувати кращих гравців [12, 15].

## Питання та тести для самоконтролю

1. Які групи методів навчання Ви можете назвати?
2. Проаналізуйте переваги та недоліки традиційних методів навчання.
3. Проаналізуйте переваги та недоліки інтерактивних методів навчання.
4. У яких випадках застосовують методи навчання?
5. Опишіть процедуру проведення «мозкового штурму» («мозкової атаки»).
6. У чому полягає специфіка кейс-методу?
7. До традиційних методів навчання не відносять: а) кейси; б) лекції; в) семінари.
8. До інтерактивних методів навчання не відносять: а) кейси; б) лекції; в) демонстрацію.
9. Мозковий штурм – це: а) засіб для збору думок членів групи з конкретного питання й оцінки ситуації, що склалася; б) засіб для вільного пошуку нових рішень проблеми; в) метод групового обговорення, що дає змогу не тільки виявити весь спектр думок членів групи і можливі шляхи вирішення, але й знайти групове вирішення проблеми.
10. Чи правильно дано визначення «активні методи навчання» у формулюванні, що вони «це будь-який спосіб запланованої активізації комунікативних процесів у навчальній або цільовій групі незалежно від змісту сформульованих навчально-пізнавальних, творчих або психокорекційних завдань: а) так; б) ні.
11. Демонстрація, рольові ігри, дискусія, презентація відносять до \_\_\_\_\_ методів: а) професійних; б) інтерактивних; в) навчальних.

## Використана та рекомендована література

1. Бакирова Г. Х. Тренінг управління персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2006. – 400 с.
2. Горбушина О. П. Психологический тренинг. Секреты проведения / О. П. Горбушина. – СПб.: Питер, 2008. – 176 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Карамушка Л. М. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: методичні рекомендації / Л. М. Карамушка, М. П. Малигіна. – К. – Рівне, 2003. – 20 с.
5. Липпит Г. Липпит Р. Консалтинговий процес в действии / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
6. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посібник / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. – 512 с.
7. Лучшие HR-решения / ред. сост. А. Ю. Васенина. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.

8. Магура М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М., 2003. – 264 с.
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Справа. – 1999. – 704 с.
10. Могилевкин Е. А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно – практическое пособие / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов, С. В. Клиников – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
12. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: учебное пособие / А. П. Панфилова. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – С. 394–402.
13. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузикова. – СПб.: Издательство «Речь», 2007. – 224 с.
14. Савельева В. С. Психологія управління: навчальний посібник / В. С. Савельева. – К.: ВД «Професіо-нал», 2006. – 320 с.
15. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
16. Тренинги на все случаи бизнеса / под ред. Ж. В. Завьяловой. – СПб.: Речь, 2008. – 151 с.
17. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фопель. – М.: Генезис, 2003. – 400 с.
18. Шакирова И. Э. Тренинги для персонала: корпоративные стандарты обучения и оценки / И. Э. Шакирова. – СПб.: Речь, 2008. – 144 с.
19. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
20. Рекрутингова компанія «Джобс Юкрейн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jobsukraine.com.ua/>
21. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>
22. Центр управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.center-personal.info/>
23. Entrepreneur [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/>
24. HBS Working Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/>
25. Innovations.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/>
26. Management Consulting News [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://managementconsultingnews.com/>
27. Management Issues [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management-issues.com/>
28. Strategy+business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strategy-business.com/>

## 5. ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 5.1. Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн, адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової)

*Інструкція для учасників дослідження*

Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку справа залежно від того, наскільки важливим або узгодженим з Вашими поглядами є кожне з таких суджень.

*Текст опитувальника*

*Наскільки важливим є для Вас кожне з цих тверджень?*

№ за/п	Твердження	Абсолютно виключно неважливо важливо
1.	Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Здійснювати спостереження і контроль за людьми на всіх рівнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Застосовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	Працювати над проблемами, які видаються майже не вирішеними	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.	Створити і побудувати щось, що буде повністю моїм винаходом або ідеєю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Продовжити роботу за своєю спеціальністю, аніж отримати більш високу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Бути першим керівником в організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Мати роботу, що не пов'язана з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12.	Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий час	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Застосувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Змагатися з іншими і перемагати	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Будувати кар'єру, яка дасть можливість не зраджувати своєму способу життя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Створити нове комерційне підприємство	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Присвятити все життя обраній професії	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Зайняти високу керівну посаду	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономності у виборі занять, часу виконання тощо	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21.	Мати можливість використовувати свої вміння для служіння важливій меті	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

*Наскільки Ви згодні з кожним із наступних тверджень ?*

<b>№ за/п</b>	<b>Твердження</b>	<b>Абсолютно Виключно неважливо важливо</b>
1.	Єдина справжня мета моєї кар'єри – знаходити та вирішувати складні проблеми, незалежно від того, у якій галузі вони виникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.	Я завжди прагну приділяти увагу моїй сім'ї і моїй кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дають мені можливість почати й розвинути власну справу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.	Я погоджусь на керівну посаду тільки у тому разі, якщо вона знаходиться у сфері моєї професійної компетенції	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.	Я хотів би досягти такого статусу в організації, який би дав можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.	У моїй професійній діяльності найбільше турбувався про свою свободу та автономність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.	Для мене більш важливо мешкати там, де й раніше, ніж отримати нове призначення чи нову роботу в іншій місцевості	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.	Я завжди шукав роботу, на якій би міг бути корисним людям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.	Змагання та виграш – це найбільш цікаві та хвилюючі сторони моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.	Кар'єра має сенс лише в тому разі, якщо вона дає змогу провадити той спосіб життя, який мені подобається	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11.	Підприємництво становить основну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12.	Я певно, залишив би організацію, ніж став займатися роботою, що не пов'язана з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13.	Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14.	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15.	Я надав би перевагу організації, що забезпечує тривалий контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16.	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17.	Я почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18.	Обрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіхів у кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19.	Я завжди хотів заснуватися власний бізнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20.	Я надаю перевагу роботі, що не пов'язана з відрадженьми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### *Опрацювання та оцінка результатів:*

З кожної із восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, порахувати суму балів по кожній орієнтації й отриману суму розділити на кількість запитань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільності»). Так визначається провідна кар'єрна орієнтація – кількість набраних балів повинно бути не менше п'яти. Іноді жодна з орієнтацій не досягає рівня провідної – у такому разі робиться висновок про те, що кар'єра не займає провідного місця у житті людини.



## Ключ

Кар'єрна орієнтація	Номери запитань	Кількість запитань
Професійна компетентність	1 9 17 25 33	5
Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономія (незалежність)	3 11 19 27 35	5
Стабільність роботи	4 12 36	3
Стабільність місця проживання	20 28 41	3
Служіння	5 13 21 29 37	5
Виклик	6 14 22 30 38	5
Інтеграція стилів життя	7 15 23 32 39	5
Підприємництво	8 16 24 32 40	5

### ***Психологічна характеристика кар'єрних типів***

*1. Професійна компетентність.* Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами своєї справи, для них особливо важливий успіх у професійній сфері. Швидко втрачають інтерес до роботи, яка заважає розвивати професійні здібності. Шукають визнання своїх талантів, яке повинне виражатися у статусі, що відповідає їх майстерності. Вони готові управляти іншими у межах своєї компетентності, але управління не має для них особливого інтересу. Більшість розглядають управління лише як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері. Це найбільша група в організаціях, що забезпечує ухвалення компетентних рішень.

*2. Менеджмент.* Особистість орієнтована на інтеграцію зусиль інших людей, повноту відповідальності за остаточний результат та поєднання різних функцій організації. Людина із цією кар'єрною орієнтацією буде вважати, що не досягла цілей своєї кар'єри, поки не отримає посаду, на якій стане управляти різними сторонами діяльності організації: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами.

*3. Автономія.* Особистість прагне звільнення від організаційних правил, вимог та обмежень. Виражена потреба все робити на свій розсуд, самій вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації. Готова відмовитися від просування по службі та інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина готова працювати в організації, що забезпечує достатній

рівень свободи, не буде відчувати відданості організації та відкидатиме всі обмеження її автономності.

4. *Стабільність*. Головна потреба – це безпека та стабільність для того, щоб життєві події можна було передбачити. Перша група стабільних людей зазвичай орієнтована на *стабільність* місця роботи: шукає місце роботи в такій організації, що забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, турбується про пенсіонерів, виплачує великі пенсії, виглядає надійно у своїй галузі. Це люди організації. Відповідальність за управління кар'єрою вони повністю покладають на наймача. Друга група орієнтована на стабільність *місця проживання*: «пускає коріння» у певному географічному місці, може змінювати роботу, якщо це не пов'язане зі зміною місця. Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими і займати на високі посади в організації, але відмовляються від роботи, нових можливостей, якщо це загрожує тимчасовими незручностями.

5. *Служіння*. Головні цінності такої людини – це люди та робота на їх благо. Людина такої орієнтації не буде працювати в організації, яка має цілі та цінності, що суперечать її власним. Відмовиться від роботи та просування по службі, якщо вона не зможе реалізувати головні цінності життя.

6. *Виклик*. Основні цінності такої людини – конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення складних завдань. Людина наче «кидає виклик», соціальна ситуація оцінюється з позиції «програв – виграв». Процес боротьби чи перемоги є для неї важливішим, ніж конкретна діяльність чи професія. Новизна, різноманітність та виклик – це основні цінності, якщо ж все дуже просто, вона нудиться.

7. *Інтеграція стилів життя*. Людина орієнтована на інтеграцію різних сторін життя. Вона не бажає, щоб в її житті домінувала тільки сім'я чи кар'єра, або саморозвиток, намагається все це збалансувати. Така людина більше цінує своє життя загалом – де живе, як вдосконалюється, – ніж конкретну роботу, кар'єру, організацію.

8. *Підприємництво*. Особистість прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Не бажає працювати на інших, хоче мати власну «марку», власну справу, фі-

нансове багатство. Це не завжди творча людина, для неї головне – створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовженням її самої. Вона буде продовжувати справу, навіть тоді, коли її будуть переслідувати невдачі і вона буде змушена ризикувати [1, 2, 6, 7].

## 5.2. Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань

Адекватність самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань досліджується за допомогою «Шкали самооцінки управлінських якостей». Якості, які пропонуються для самооцінки, відповідаючи концептам управлінського потенціалу, що були виділені А. Г. Шмельовим та іншими вченими. До них належать:

- «активність»;
- «енергійність»;
- «самоконтроль»;
- «комунікабельність»;
- «компетентність»;
- «інтелектуальність».

Кожен концепт в опитувальнику має однакову кількість шкал-дискрипторів. Варто зазначити, що формулювання шкал уточнювались у процесі аналізу вільних самохарактеристик та під час індивідуальних інтерв'ю з учасниками опитування. Далі зазначений *перелік основних складових управлінського потенціалу та 30 відповідних уніполярних шкал-дискрипторів*, за допомогою яких здійснюється самооцінка управлінських здібностей (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Опис шкал-дискрипторів

Якості	Шкали-дискриптори	
1	2	3
Активність	1.	Людина яка спрямована на досягнення успіху, не любить пасти задніх, ніколи не зупиняється на досягнутому
	2.	Смілива людина, схильна до ризику
	3.	Людина, якій подобається конкурувати з іншими

Продовження табл. 5.1

1	2	3
	4.	Людина, яка переповнена ідеями та не боїться заявити про них за будь-яких обставин
	5.	Самостійна у поглядах та вчинках, має «власну думку» на кожну подію
Енергія	6.	Не піддається паніці та спокійна навіть у складних обставинах
	7.	Людина впевнена у собі і в тому, що робить у житті
	8.	Людина наполеглива в досягненні обраної мети, готова долати будь-які перешкоди
	9.	Людина, якій подобається відповідальність, готова брати відповідальність на себе за справу інших людей
	10.	Людина стійка до стресу, витривала до умов емоційного навантаження
Само-контроль	11.	Людина, що завжди акуратна і підтягнута
	12.	Послідовна у вчинках, ставленнях до людей
	13.	Людина, що здебільшого вчасно і точно виконує доручене відповідно до поставлених вимог
	14.	Людина, що здатна контролювати свої емоції
	15.	Уважна до деталей, навіть дрібниць
Комунікабельність	16.	Легко контактує з людьми, незалежно від міри знайомства
	17.	Чутлива до внутрішнього стану співрозмовника, його потреб та очікувань
	18.	Розуміє навіть тонкі жарти співрозмовника, вміє посміятися над собою
	19.	Обережна у висловлюваннях, делікатна, вміє виокремити позитивні сторони співрозмовника
	20.	Людина, якій вдається організовувати навколо себе інших та досягати від людей бажаного
Компетентність	21.	Освічена людина
	22.	Людина компетентна в сфері обраного фаху
	23.	Має багатий життєвий досвід
	24.	Людина, що постійно працює над власним вдосконаленням
	25.	Людина орієнтована на кар'єрне зростання

1	2	3
Інтелектуальність	26.	Має розвинений практичний розум
	27.	Людина передбачлива та далекоглядна в прийнятті рішень
	28.	Розважлива, розуміє відносність багатьох речей
	29.	Творчо підходить до виконання будь-якої справи
	30.	Здатна швидко зорієнтуватися і прийняти рішення

Технологія організації дослідження охоплює два етапи:  
 – спочатку відбувається самооцінка досліджуваним своїх управлінських якостей :  
 – далі пропонується побудувати ідеальний профіль керівника для певної сфери.

Респондентам задається 7-бальна система оцінювання та критерії до оцінок. Загалом процедура нагадує заповнення особистісного семантичного диференціала.

Отримані дані обраховуються та співвідносяться з максимально можливими результатами за всією шкалою (max=210) та за окремими критеріями (max=35). Після чого проводиться аналіз та порівняння досліджуваним оцінки його актуального та ідеального образу керівника, шляхом обчислення семантичної відстані [4].

### 5.3. Методика «Лідер»

Цей опитувальник призначений для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером.

У цій методиці досліджуваний відповідає на 50 запитань. Із двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати той, що найбільше відповідає Вам.

*Текст опитувальника*

1. Чи часто Ви є в центрі уваги тих, хто Вас оточує?  
 а) так; б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато людей, які Вас оточують, займають вищу посаду, ніж Ви?

а) так; б) ні.

3. Знаходячись на зборах людей, рівних щодо Вас у службовому становищі, чи відчуваєте бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так; б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

а) так; б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось в чомусь?

а) так; б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так; б) ні.

7. Чи згодні Ви з твердженням: «Все найкорисніше в світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей»?

а) так; б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви необхідність у раднику, який міг би спрямувати Вашу професійну активність?

а) так; б) ні.

9. Чи втрачали Ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

а) так; б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли оточуючі побоюються Вас?

а) так; б) ні.

11. Чи стараетесь Ви займати за столом (на зборах, в компанії тощо) таке місце, яке давало б Вам змогу бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так; б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей значне (імпульсанти) враження?

а) так; б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так; б) ні.

14. Ви розгублюєтесь якщо люди, що оточують Вас, висловлюють незгоду з Вами?

а) так; б) ні.

15. Чи траплялося Вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних і інших команд і колективів?

а) так; б) ні.

16. Якщо те, що Ви запланували, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу перекладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі завершите справу.

17. Яка з цих двох думок Вам ближче:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи стараєтесь Ви уникати гострих дискусій?

а) так; б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владиною Вашого батька?

а) так; б) ні.

21. Чи вмієте Ви у дискусії на професійну тему спонукати стати Вашим прибічником опонентів?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку ситуацію: під час прогулянки з друзями лісом Ви заблукали. Наближається вечір і потрібно ухвалювати рішення. Ваші дії?

а) дасте можливість ухвалити рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є така приказка: «Краще бути першим в селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, що впливає на інших?  
а) так; б) ні.
25. Чи може невдача у вираженні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?  
а) так; б) ні.
26. Хто, на Ваш погляд, дійсний лідер?  
а) найкомпетентніша людина;  
б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди Ви прагнете зрозуміти і гідно оцінити людей?  
а) так; б) ні.
28. Чи поважаєте Ви дисципліну?  
а) так; б) ні.
29. Якому з таких керівників Ви надасте перевагу?  
а) тому, який все вирішує сам;  
б) тому, який завжди радиться і прислухається до думки інших.
30. Який з таких стилів керівництва, на вашу думку, якнайкращий для роботи установи того типу, в якому Ви працюєте?  
а) колегіальний;  
б) авторитарний.
31. Чи часто у Вас виникає враження, що інші зловживають Вами?  
а) так; б) ні.
32. Який з таких двох «портретів» більше нагадує Вас?  
а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не поліз;  
б) людина із спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як Ви поведетеся на зборах і нараді, якщо вважаєте власну думку єдиною правильною, але інші з нею не згодні?  
а) промовчу; б) відстоюватиму свою думку.
34. Чи підпорядковуєте Ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?  
а) так; б) ні.
35. Чи виникає у Вас відчуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?  
а) так; б) ні.



36. Чому б Ви надали перевагу?  
а) працювати під керівництвом хорошої людини;  
б) працювати самостійно, без керівника.
37. Як Ви ставитесь до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї ухвалював один з подружжя»?  
а) згідний; б) не згідний.
38. Чи траплялося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не з огляду на власну потребу?  
а) так; б) ні.
39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?  
а) так; б) ні.
40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?  
а) у мене опускаються руки;  
б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи дорікаєте людям, якщо вони на це заслуговують?  
а) так; б) ні.
42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?  
а) так; б) ні.
43. Як Ви вчините, якщо Вам запропонують провести реорганізацію Вашої установи?  
а) введу потрібні зміни негайно;  
б) не поспішатиму і спочатку все ретельно обдумаю.
44. Чи зумієте Ви перервати дуже балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?  
а) так; б) ні.
45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?  
а) так; б) ні.
46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?  
а) так; б) ні.
47. Ким Ви вважали за краще б стати?  
а) художником, поетом, композитором, ученим;  
б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємно слухати?  
а) могутню і урочисту;  
б) тиху і ліричну.
49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?  
а) так; б) ні.
50. Чи часто Ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж ваша?  
а) так; б) ні.

*Оцінка результатів і висновки*

Відповідно до цього ключа визначається сума балів, отриманих випробовуваним.

*Ключ:* 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, яка збігається з ключовим, досліджуваний отримує 1 бал, в іншому разі – 0 балів.

Якщо сума балів до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно [7].

#### **5.4. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. П. Захарова та А. П. Журавлева)**

Основу методики становлять 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва й колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом.

Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефек-

тивне використання його із соціометрією з метою оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

#### *Інструкція*

Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається із трьох тверджень, позначених буквами А, Б, В.

Вам належить уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, котре найбільше відповідає вашій думці про керівника. Відзначте обране твердження на аркуші знаком «+» під відповідною буквою.

#### *Текст*

1.

А. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.

Б. Намагається все вирішувати разом із підлеглими, одноосібно вирішує тільки найтерміновіші й оперативні питання.

В. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

2.

А. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.

Б. Наказує так, що хочеться виконати.

В. Наказувати не вміє.

3.

А. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

Б. Керівникові байдуже, хто працює в нього заступником, помічником.

В. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

4.

А. Його цікавить тільки виконання плану, а не відношення людей один до одного.

Б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.

В. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.

5.

А. Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.

Б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.

В. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

6.

А. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.

Б. Не любить, коли його критикують і не намагається сховати це.

В. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не вживає.

7.

А. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

Б. Відповідальність розподіляє між собою й підлеглими.

В. Керівник одноосібно ухвалює рішення або скасовує їх.

8.

А. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.

Б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.

В. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а надто заперечували.

9.

А. Звичайно радиться із заступниками й нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими.

Б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які потрібно перебороти.

В. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.

10.

А. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.

Б. В обігу з підлеглими часто виявляє байдужість.

В. Стосовно підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11.

А. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.

Б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, застосовує на більш тверді методи керівництва.

В. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12.

А. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.

Б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається за допомогою до інших.

В. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку.

13.

А. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.

Б. Він вимогливий, але одночасно й справедливий.

В. Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть причепливим.

14.

А. Контролюючи результати, завжди зауважує на позитивний бік, хвалить підлеглих.

Б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу загалом.

В. Контролює роботу час від часу.

15.

А. Керівник уміє підтримувати дисципліну й порядок.

Б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.

В. Не може впливати на дисципліну.

16.

А. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напруженні.

Б. З керівником працювати цікаво.

В. Підлеглі надані самими собі.

### Ключ

№	А	Б	В
1	Д	К	П
2	Д	К	П
3	К	П	Д
4	Д	П	К
5	П	Д	К

6	К	Д	П
7	П	К	Д
8	К	П	Д
9	Д	К	П
10	К	П	Д
11	П	Д	К

12	Д	К	П
13	П	К	Д
14	К	Д	П
15	К	Д	П
16	Д	К	П

### *Інтерпретація*

Підраховуються кількість балів за кожним із трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

#### **Директивний компонент – Д**

Орієнтація на власну думку й оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до твердої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноособове ухвалення рішень. Контроль за діями підлеглих.

#### **Попустительський компонент – П**

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність в ухваленні рішень.

#### **Колегіальний компонент – К**

Вимогливість і контроль поєднані з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішень [1, 5, 7].

## **5.5. Оцінка ефективності діяльності керівника**

Пропонований тест дає можливість оцінити низку чинників, на підставі яких експертами може бути встановлена думка про ефективність роботи конкретного керівника. Більшою мірою він придатний для оцінки керівників середньої ланки управління.

Тест складений за типом полярних профілів. Він містить 30 факторів, що оцінюються за 7-бальною шкалою. Оцінюючи конкретного керівника, просимо Вас біля кожного з чинників відзначити бал, який, на вашу думку, підходить для цього керівника.

### Текст опитувальника

Чинник	7654321	Чинник
1	2	3
1. Наявність стратегічного мислення	7654321	1. Відсутність стратегічного мислення
2. Наявність управлінських здібностей	7654321	2. Недолік управлінських здібностей
3. Чітке розуміння і ухвалення організаційних цілей	7654321	3. Недостатнє розуміння цілей організації
4. Високий рівень соціальної відповідальності за вирішувані завдання	7654321	4. Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за вирішувані завдання
5. Уміння ухвалювати управлінські рішення	7654321	5. Невміння ухвалювати управлінські рішення
6. Наявність креативності як творчого імпульсу	7654321	6. Відсутність креативності як творчого імпульсу
7. Наявність самоконтролю	7654321	7. Відсутність самоконтролю
8. Уміння правильно організувати діяльність підлеглих	7654321	8. Невміння організувати діяльність підлеглих
9. Прагнення до інновацій	7654321	9. Відсутність прагнення до інновацій
10. Високий рівень професіоналізму	7654321	10. Недостатньо високий рівень професіоналізму
11. Прагнення до отримання нової інформації	7654321	11. Відсутність прагнення до отримання нової інформації
12. Застосування ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань	7654321	12. Застосування недостатньо ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань
13. Здатність ризикувати	7654321	13. Нездатність ризикувати
14. Вияв уваги до виконавців	7654321	14. Відсутність уваги до виконавців
15. Уміння позитивно мотивувати працівників	7654321	15. Невміння позитивно мотивувати працівників
16. Наявність навиків ділового спілкування	7654321	16. Відсутність навиків ділового спілкування
17. Уміння створювати нормальний психологічний клімат у малих групах	7654321	17. Невміння створювати нормальний психологічний клімат в групах

1	2	3
18. Врахування думки виконавців	7654321	18. Ігнорування думки виконавців
19. Уміння культурно поводитися	7654321	19. Невміння культурно поводитися
20. Уміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу	7654321	20. Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
21. Уміння впливати на інших людей	7654321	21. Невміння впливати на інших людей
22. Наявність позитивних соціальних установок	7654321	22. Відсутність достатньої кількості позитивних соціальних установок
23. Правильне ставлення до критики щодо себе	7654321	23. Неправильне ставлення до критики щодо себе
24. Прагнення до особовістісного росту	7654321	24. Відсутність прагнення до особовістісного росту
25. Застосування ефективних стилів керівництва людьми	7654321	25. Застосування неефективних стилів керівництва людьми
26. Послідовність у досягненні цілей	7654321	26. Непослідовність у досягненні цілей
27. Гуманне ставлення працівників	7654321	27. Байдуже ставлення працівників
28. Наявність емпатії	7654321	28. Відсутність емпатії
29. Уміння управляти групою	7654321	29. Невміння управляти групою
30. Вміння користуватися авторитетом і владою	7654321	30. Відсутність авторитету і невіміння користуватися владою

### *Опрацювання результатів*

Необхідно підрахувати загальну кількість набраних балів. Отримані бали потрібно помножити.

30–48 балів – керівник не придатний до управлінської діяльності;

49–60 балів – керівник має мало підстав бути корисним цій організації;

61–90 балів – ефективність роботи керівника дуже мала;

91–120 балів – керівник недостатньо ефективний;

121–150 балів – ефективність керівника ще недостатня;



151–179 балів – є всі можливості підвищити свою ефективність;  
180–210 балів – ефективний керівник [4, 6].

## 5.6. Проективний тест «Коло і лінії» (Ваше ставлення до кар'єри)

### *Інструкція*

«Перед Вами коло і лінії. Ваше завдання – зафарбувати кольором те коло, яке Вам більше до вподоби. І ще одне коло заштрихуйте чи виділіть іншим кольором».

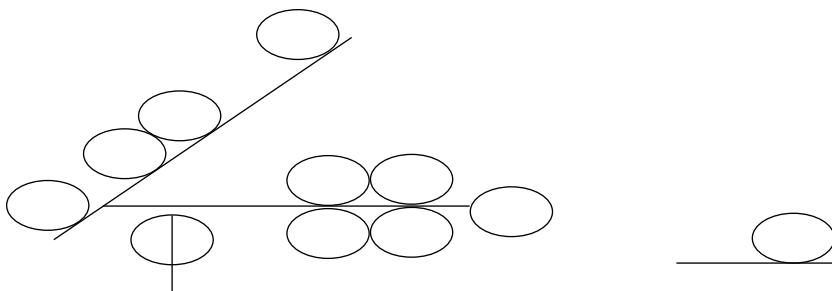


Рис. 5.6.1. Стимульний матеріал

### *Інтерпретація результатів*

Лінії на малюнку мають свою нумерацію:

- діагональна – перша лінія;
- горизонтальна, що біля вертикальної – друга;
- вертикальна коротка лінія – третя;
- окрема горизонтальна лінія – четверта

Повністю зафарбоване коло – це Ви самі, те що Ви собою представляєте і діловій та професійній сфері. А заштриховане коло (друге) – Ваші мрії про кар'єру, плани, кар'єрні надії.

Особливе значення водночас має розташування кола.

- перша лінія – це кар'єрний ріст, ієрархія, просування по службі, прагнення до лідерства.
- друга лінія – робота в колективі, працездатність, виконавчість.
- третя лінія – пасивність, лень чи втома, страх самостійності, невміння діяти рішуче.

– четверта лінія – схильність до індивідуальної роботи, незалежність, творчість, відсторонність.

*Якщо Ваше зафарбоване коло знаходиться на першій лінії, то це свідчить про те, що Ви активно будете кар'єру, амбіційні. Що вище Ваше коло, то грандіозніші Ваші плани і кар'єрні бажання.*

*Коло розташоване найвище від усіх – вищий ступінь на кар'єрній сходинці, і якщо Ви зафарбували саме це коло, то у Вас є бажання досягнути високого статусу в організації. Кар'єра для Вас дуже важлива. Якщо ж коло знаходиться на найнижчій сходинці першої лінії – свідчить про скромні бажання професійні чи про те, що Ви ще не досягнули потрібної цілі, необхідно зачекати, перш ніж формувати професійні плани.*

*Зафарбоване коло на другій лінії свідчить про те, що Ви із задоволенням працюєте в колективі і нічого іншого не потребуєте. Водночас коло, зафарбоване на кінці другої лінії, свідчить про те, що в принципі Ви могли б, за бажанням взяти на себе керівну роль.*

*Зафарбоване коло на третій лінії описує людину, що відчуває втому і зараз їй необхідний відпочинок. Або ж свідчить про небажання працювати, лінь.*

*Зафарбоване коло на четвертій лінії свідчить про яскраво виражений індивідуалізм, де людина не любить, не вміє працювати у колективі. Людина відповідає тільки за свої вчинки.*

*Зашихове коло показує мрії людини [2, 7].*

## **5.7. Методика «Вивчення мотиваційного профілю особистості» (Ш. Річі та П. Мартін)**

### *Інструкція*

Уважно прочитайте кожне твердження. Оцініть в балах його значущість, розподіливши 11 балів між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Для оцінки кожного з варіантів (а, б, в, г) у межах наведених тверджень використовуйте всі 11 балів. Впишіть свої оцінки безпосередньо в таблицю відповідей, в якій номери горизонтальних рядків відповідають номерам тверджень. Знайдіть в кожному рядку буквене позначення варіанта і поряд постав-

те його оцінку. Слідкуйте, щоб всі 11 балів були розподілені. На питання треба відповідати швидко, не роздумуючи довго.

*Текст методики*

1. Я вважаю, що міг би внести великий внесок на такій роботі, де...
  - а) хороша заробітна плата та інші види винагород;
  - б) є можливість встановити хороші взаємини з колегами;
  - в) я міг би впливати на ухвалення рішень і демонструвати свої переваги як працівника;
  - г) у мене є можливість вдосконалюватися і рости як особистість.
2. Я не хотів би працювати там, де ...
  - а) відсутні чіткі вказівки, що від мене вимагається;
  - б) практично відсутній зворотний зв'язок і оцінка ефективності моєї роботи;
  - в) те, чим я займаюся, не є надто корисним і недостатньо цінується;
  - г) погані умови роботи, занадто шумно або брудно.
3. Для мене важливо, щоб моя робота ...
  - а) була пов'язана зі значною різноманітністю та змінами;
  - б) давала мені можливість працювати з широким колом людей;
  - в) забезпечувала мені чіткі вказівки, щоб я знав, що від мене вимагається;
  - г) давала мені змогу добре пізнати тих людей, з якими я працюю.
4. Я вважаю, що я не був би дуже зацікавлений роботою, яка ...
  - а) забезпечувала б мені мало контактів з іншими людьми;
  - б) навряд чи була б помічена іншими людьми;
  - в) не мала б конкретних обрисів, так що я не був би впевнений, що від мене вимагається;
  - г) була б пов'язана з певним обсягом рутинних операцій.

5. Робота мені подобається, якщо ...
  - а) я чітко розумію, що від мене вимагається;
  - б) у мене зручне робоче місце і мене мало відволікають;
  - в) у мене хороші винагороди і заробітна плата;
  - г) я маю змогу вдосконалювати свої професійні якості.
6. Вважаю, що мені б сподобалося, якщо ...
  - а) були б хороші умови роботи, і не було б тиску на мене;
  - б) у мене був би дуже хороший оклад;
  - в) робота дійсно була б корисна та приносила мені задоволення;
  - г) мої досягнення і робота оцінювалися б гідно.
7. Я не вважаю, що робота повинна ...
  - а) бути недостатньо структурованою, так що незрозуміло, що ж слід робити;
  - б) надавати занадто мало можливостей добре пізнати інших людей;
  - в) бути малозначущою і малокорисною для суспільства або нецікавою для виконання;
  - г) залишатися невизнаною або її виконання має сприйматися як саме собою зрозуміле.
8. Робота, що приносить задоволення ...
  - а) пов'язана зі значною різноманітністю, змінами і стимуляцією ентузіазму;
  - б) дає можливість удосконалювати свої професійні якості та розвиватися як особистість;
  - в) є корисною і значущою для суспільства;
  - г) дає мені змогу бути креативним (виявляти творчий підхід) і експериментувати з новими ідеями.
9. Важливо, щоб робота ...
  - а) визнавалася і цінувалася організацією, в якій я працюю;
  - б) давала б можливості для персонального розвитку і вдосконалення;
  - в) була пов'язана з великою різноманітністю і змінами;
  - г) дозволяла б працівнику впливати на інших.

10. Я не вважаю, що робота буде приносити задоволення, якщо ...

- а) у процесі її виконання мало можливостей здійснювати контакти з різними людьми;
- б) оклад і винагорода не дуже хороші;
- в) я не можу встановлювати і підтримувати добрі відносини з колегами;
- г) у мене дуже мало самостійності або можливостей для вияву гнучкості.

11. Найкращою є така робота, яка ...

- а) забезпечує хороші робочі умови;
- б) дає чіткі інструкції та роз'яснення з приводу змісту роботи;
- в) передбачає виконання цікавих і корисних завдань;
- г) дозволяє отримати визнання особистих досягнень і якості роботи.

12. Ймовірно, я не буду добре працювати, якщо ...

- а) є мало можливостей ставити обирати для цілі та себе досягати їх;
- б) я не маю можливості вдосконалювати свої особисті якості;
- в) важка робота не отримує визнання і відповідної винагороди;
- г) на робочому місці брудно або шумно.

13. Під час визначення службових обов'язків важливо ...

- а) дати людям можливість краще пізнати один одного;
- б) надати працівникові можливість обирати цілі та досягати їх;
- в) забезпечити умови для вияву працівниками творчого начала;
- г) забезпечити комфортність і чистоту місця роботи.

14. Ймовірно, я не захочу працювати там, де ...

- а) у мене буде мало самостійності та можливостей для вдосконалення своєї особистості;
- б) не заохочуються дослідження і вияви наукової цікавості;
- в) дуже мало контактів з широким колом людей;
- г) немає гідних надбавок і додаткових пільг.

15. Я був би задоволений, якщо ...
- а) була б можливість впливати на ухвалення рішень іншими працівниками;
  - б) робота надавала б широке розмаїття і зміни;
  - в) мої досягнення були б оцінені іншими людьми;
  - г) я точно знав би, що від мене потрібно і як я повинен це виконувати.
16. Робота менше задовольняла б мене, якщо ...
- а) не дозволяла б ставити і домагатися складних цілей;
  - б) чітко не знав би правил і процедур виконання роботи;
  - в) рівень оплати моєї праці не відповідав би рівню складності виконуваної роботи;
  - г) я практично не міг би впливати на рішення, що ухвалюються, і на те, що роблять інші.
17. Я вважаю, що посада повинна надавати ...
- а) чіткі посадові інструкції і вказівки на те, що від мене вимагається;
  - б) можливість краще пізнати своїх колег;
  - в) можливості виконувати складні виробничі завдання, що вимагають напруження всіх сил;
  - г) різноманітність, зміни і заохочення.
18. Робота приносила б менше задоволення, якщо ...
- а) не допускала б можливості хоча б невеликого творчого вкладу;
  - б) здійснювалася б ізольовано, тобто я мав би працювати на самоті;
  - в) був відсутній б сприятливий внутрішній клімат, в якому я міг би професійно зростати;
  - г) не давала б можливості впливати на ухвалення рішень.
19. Я хотів би працювати там, де ...
- а) інші люди визнають і цінують виконувану мною роботу;
  - б) у мене буде можливість впливати на те, що роблять інші;
  - в) є гідна система надбавок і додаткових пільг;
  - г) можна висувати і апробувати нові ідеї та виявляти креативність.

20. Навряд чи я захотів би працювати там, де ...
- а) не існує різноманіття або змін в роботі;
  - б) у мене буде мало можливостей впливати на рішення, що ухвалюються;
  - в) заробітна плата не дуже висока;
  - г) умови роботи недостатньо хороші.
21. Я вважаю, що робота, яка приносить задоволення, повинна передбачати ...
- а) наявність чітких вказівок, щоб працівники знали, що від них вимагається;
  - б) можливість виявляти креативність (творчий підхід);
  - в) можливість зустрічатися з цікавими людьми;
  - г) почуття задоволення і дійсно цікаві завдання.
22. Робота не буде приносити задоволення, якщо ...
- а) передбачені незначні надбавки і додаткові пільги;
  - б) умови роботи некомфортні або в приміщенні дуже шумно;
  - в) не буде можливості порівнювати свою роботу з роботою інших;
  - г) не заохочуються дослідження, творчий підхід і нові ідеї.
23. Я вважаю важливим, щоб робота забезпечувала мені ...
- а) безліч контактів з широким колом цікавих мені людей;
  - б) можливість встановлення і досягнення цілей;
  - в) можливість впливати на ухвалення рішень;
  - г) високий рівень заробітної плати.
24. Я не думаю, що мені подобалася б робота, якщо ...
- а) умови роботи некомфортні, на робочому місці брудно або шумно;
  - б) мало шансів впливати на інших людей;
  - в) мало можливостей для досягнення поставлених цілей;
  - г) я не міг би виявляти креативність (творчість) і пропонувати нові ідеї.
25. У процесі організації роботи важливо ...
- а) забезпечити чистоту і комфортність робочого місця;
  - б) створити умови для вияву самостійності;

- в) передбачити можливість різноманітності та змін;
  - г) забезпечити широкі можливості контактів з іншими людьми.
26. Найвірогідніше, я не захотів би працювати там, де ...
- а) умови роботи некомфортні, тобто де шумно, брудно та ін.;
  - б) мало можливостей контактувати з іншими людьми;
  - в) робота не є цікавою або корисною;
  - г) робота рутинна і завдання рідко змінюються.
27. Робота приносить задоволення, ймовірно, коли ...
- а) люди визнають і цінують добре виконану роботу;
  - б) існують широкі можливості для маневру і вияву гнучкості;
  - в) можна ставити перед собою складні та сміливі цілі;
  - г) існує можливість краще пізнати своїх колег.
28. Мені б не сподобалася робота, яка ...
- а) не була б корисною і не приносила б почуття задоволення;
  - б) не містила б стимулу до змін;
  - в) не дозволяла б мені встановлювати дружні відносини з іншими;
  - г) була б неконкретної та не ставила б складних завдань.
29. Я б виявив прагнення працювати там, де ...
- а) робота цікава і корисна;
  - б) люди можуть встановлювати тривалі дружні взаємини;
  - в) мене оточували б цікаві люди;
  - г) я міг би впливати на ухвалення рішень.
30. Я не вважаю, що робота повинна ...
- а) передбачати, щоб людина більшість часу працював в поодинці;
  - б) давати мало шансів на визнання особистих досягнень працівника;
  - в) перешкоджати встановленню взаємовідносин з колегами;
  - г) складатися в основному з рутинних обов'язків.
31. Добре спланована робота обов'язково ...
- а) передбачає достатній набір пільг і безліч надбавок;



- б) має чіткі рекомендації щодо виконання та посадові обов'язки;
- в) передбачає можливість ставити цілі та досягати їх;
- г) стимулює і заохочує висунення нових ідей.

32. Я вважав би, що робота не приносить задоволення, якщо ...

- а) не міг би виконувати складну перспективну роботу;
- б) було б мало можливостей для вияву креативності;
- в) допускалася б лише мала частка самостійності;
- г) сама суть роботи не видавалася б корисною або потрібною.

33. Найбільш важливими характеристиками посади є ...

- а) можливість для творчого підходу і оригінального нестандартного мислення;
- б) важливі обов'язки, виконання яких приносить задоволення;
- в) можливість встановлювати гарні взаємини з колегами;
- г) наявність значущих цілей, яких покликаний досягти працівник.

Послідовність описаних факторів відповідає послідовності стовпців у таблиці.

**1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальному забезпеченні;** бажання мати роботу з хорошими пільгами та надбавками. Збільшення витрат обумовлює важливість цієї потреби. Відтак, якщо є можливість більше заробляти, докладаючи більше зусиль, то працівник буде високо мотивованим, продуктивним, задоволеним роботою. Проте мотивація з допомогою грошей пов'язана з такими труднощами, як втрата управлінського контролю, визначення справедливої грошової винагороди тощо. Перш ніж мотивувати таких працівників, потрібно переконатись в їхній компетентності. Крім того, вони потребують додаткового контролю, оскільки прагнути грошей можуть ігнорувати контрактні чи технологічні вимоги. Такі люди не дуже люблять працювати у команді, колеги сприймають за конкурентів.

**2. Потреба в хороших умовах роботи.** Високі показники можуть свідчити про незадоволеність іншими потребами,

*Бланк відповідей (Інтерпретація результатів)*

Твердження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)							б)	г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)

наприклад незадоволеність діяльністю керівника, несприятливий соціально-психологічний клімат.

**3. Потреба в чіткій структурованій роботі.** Працівники з високими показниками цієї шкали повинні точно знати, що від них вимагають. Прагнуть бути впевненими, що правильно виконують всі вимоги виробництва. Недостача інформації і вказівок може спровокувати стрес. Такі люди прагнуть до високого рівня організованості. Вони хочуть сприймати світ упорядкованим, передбачуваним і контрольованим. Працівників з високим показником цієї потреби варто мотивувати встановленням чіткого порядку і наданням можливості встановлювати свій порядок. В осіб з низьким показником потреби в чіткій структурованій роботі будь-які правила та інструкції викликають роздратованість та стрес.

**4. Потреба в соціальних контактах:** у спілкуванні з широким колом людей, колегами, клієнтами. Такі працівники отримують задоволення і позитивні емоції від численних спілкувань з іншими людьми. Багато з них здатні виявляти толерантність до навколишньої метушні, шуму. Відтак створюють умови для низки контактів, підвищення по службі, що, є своєю чергою слугує задоволеності цих працівників. Водночас особи з низьким рівнем цієї потреби не потребують великого кола контактів, надають перевагу індивідуальній роботі, отримують задоволення від роботи і шкодують час, витрачений на розмови з іншими працівниками.

**5. Потреба формувати і підтримувати тривалі, стабільні відносини.** Такі працівники будуть задоволені умовами довіри, сприятливими робочими й особистісними відносинами, що властиво ефективній команді.

**6. Потреба у завоюванні визнання** з боку інших людей, в тому, щоб оточуючі цінували заслуги, досягнення й успіх особи. Мотивація таких працівників полягає у задоволенні подібної потреби різними засобами: від усної подяки до матеріального заохочення. Керівнику потрібно враховувати, що сприйняття визнання залежить від щирості. Якщо визнання звучить не щиро, може розрушити мотивацію (де мотивувати). Крім того, різні люди потребують різних форм визнання. Потреба у

визнанні може зробити особу залежною від схвалення оточуючих. Високий показник цієї потреби слугує індикатором невпевненості в собі. Така людина не буде здатна самотійно ухвалювати рішення.

**7. Потреба в досягненнях.** Важливою рисою таких людей є бажання робити все самотійно. Вони можуть добровільно працювати понаднормово, чесно виконуючи завдання. Але перш ніж зробити це, повинні переконатися, що поставлені цілі піддаються вимірюванню, оцінці. Вони інстинктивно будуть уникати діяльності, яка пов'язана з невизначеністю, де важко визначити внесок і досягнення людини. Працівники, що відчувають потребу в досягненнях, мають відчувати постійний рух до досягнення цілі. Досягнувши ціль відчують тимчасовий тріумф, за яким слідує постановка нових цілей. Через схильність до конкуренції їм буває важко працювати в команді. Мотивація подібних осіб полягає у чіткому визначенні цілі та формуванні повної відданості їй.

**8. Потреба у владі й впливовості,** прагнення керувати іншими – показник конкурентної завзятості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння з іншими людьми і вплив на них. Мотивація таких працівників полягає в наданні їм можливості конструктивно впливати на інших для досягнення організаційних цілей.

**9. Потреба у різноманітності, змінах,** прагнення уникати рутини. Описує тенденцію завжди бути готовим до дій, мати бажання змінювати обстановку. Таким людям необхідно забезпечувати можливості переключатися на щось нове. Якщо вид діяльності передбачає постійні зміни, створення нових ініціатив, то вони будуть підходити для такої роботи.

**10. Потреба бути креативним,** відкритим для нових ідей. Цей показник свідчить про тенденцію до виникнення цікавості, допитливості, нетривіального мислення. Хоча ідеї, які пропонують працівники не обов'язково можуть бути правильними, проте при коректному управлінні вони будуть корисними для будь-якої організації. Для креативних осіб важливим є наявність права на помилку. Так, якщо корпоративна культура організації не характеризується толерантністю, якщо на збо-

рах звучать в щодо них звинувачення, насмішки, то креативні працівники не будуть розповідати свої ідеї.

**11. Потреба в самовдосконаленні, рості та розвитку як особистість.** Це показник бажання незалежності і самовдосконалення. Особи, що мають високу потребу в самовдосконаленні, оцінюють свою роботу з цієї позиції. Особистісний ріст спонукає їх до самостійності. З метою мотивації таких працівників потрібно створювати ситуації, які б задовольняли їхні актуальні потреби: періодично направляти на курси, семінари, залучати до навчання персоналу, виконання завдань, що вимагають саморозвитку.

**12. Потреба в цікавій, суспільно корисній роботі.** Якщо в людини високий показник цієї потреби, то завданням для керівника буде організація діяльності так, щоб працівник міг сприймати її як цікаву й важливу. В іншому разі інші мотиваційні чинники не будуть діяти ефективно. Для цього необхідно з'ясувати, який сенс кожен працівник вкладає в поняття «цікава» і «корисна» робота [2, 7].

### **5.8. Методика К. Земфира у модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності**

Ця методика спрямована на виявлення внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Внутрішня мотивація виявляється більшою мірою, тоді, коли діяльність суб'єкта для нього самого має найперше значення.

Якщо в основі мотивації професійної діяльності є інші інтереси, зовнішні щодо змісту самої діяльності (наприклад, мотиви соціального престижу, зарплата тощо), то в цьому разі розглядають зовнішню мотивацію.

#### *Інструкція*

У таблиці представлені основні мотиви професійної діяльності. Дайте оцінку їхніх вагомості для Вас за п'ятибальною шкалою.

### *Шкала мотивації професійної діяльності*

№ за/п	Мотиви професійної діяльності	Дуже незначною мірою (1 бал)	Доволі незначною мірою (2 бали)	Середньою мірою (3 бали)	Достатньою мірою (4 бали)	Дуже великою мірою (5 балів)
1.	Грошовий заробіток					
2.	Прагнення до просування по роботі, можливість продовжити навчання					
3.	Прагнення уникати критики з боку керівника і колег					
4.	Прагнення уникати можливих покарань і неприємностей					
5.	Потреба в досягненні соціального престижу і поваги від інших					
6.	Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7.	Можливість найбільш повної само-реалізації у цій діяльності					

#### Опрацювання результатів

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної мотивації (ЗПМ) і зовнішньої негативної мотивації (ЗНМ) за формулами:

$$ВМ = \frac{п.6 + п.7}{2}$$

$$ЗПМ = \frac{п.1 + п.2 + п.5}{3}$$

$$ЗНМ = \frac{п.3 + п.4}{2}$$

#### *Інтерпретація результатів*

На основі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості, який становлять певні взаємозв'язки трьох видів мотивації (ВМ, ЗПМ, ЗНМ).

До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів варто віднести такі два типи поєднань:

$BM > ЗПМ > ЗНМ$  і  $BM = ЗПМ > ЗНМ$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип:

$ЗНМ > ЗПМ > BM$

Під час інтерпретації потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації домінує від іншого за ступенем вияву [7].

## 5.9. Опитувальник Р. Блейка–Дж. Мутона

*Інструкція для учасників дослідження*

Вам пропонуються твердження щодо різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки вони справедливі для Вас і поставте знак «+» навпроти відповідного стовпчика.

№ за/п	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	2	3	4	5	6	7
1.	Я дію як представник свого колективу					
2.	Я надаю членам колективу повну свободу у процесі виконання роботи					
3.	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4.	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5.	Я спонукаю членів колективу до більшого напруження у роботі					
6.	Я надаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7.	Я підтримую високий темп роботи					
8.	Я намагаюсь спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9.	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10.	Я неохоче надаю підлеглим свободу дій					
11.	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					

1	2	3	4	5	6	7
12.	Я зважаю на увагу показники виробничої діяльності					
13.	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність					
14.	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі					
15.	Я ретельно планую роботу свого колективу					
16.	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення					
17.	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – на їхню користь					
18.	Я надаю підлеглим можливість встановлювати власний режим роботи					

### *Інструкція для організаторів дослідження*

Вивчення стилю керівництва проводиться методом самооцінки або методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер або працівник особисто відповідає на поставлені в анкеті запитання, за умови використання другого – на запитання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шестеро осіб. Експертам пропонується позначити номери тих тверджень, котрі, на їхню думку, є справедливими стосовно цього менеджера.

#### *Обробка й інтерпретація результатів*

1. Біля позначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».

2. Відповіді на запитання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму позначити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки.

3. Полічити решту «одиниць» і суму позначити на шкалі «Орієнтація на завдання».

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

#### *Орієнтація на завдання*

Під час інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.



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

Точка 1.1 – «*Страх перед бідністю*». З боку керівництва виявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1 – «*Авторитет-підкорення*». Відповідає такому стилю, за якого виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку – виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не надто хвилює.

Точка 1.9 – «*Будинок відпочинку*». Керівник основою своєї діяльності вважає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але недостатньо турбується про виконання виробничих завдань.

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

Точка 9.9 – «*Команда*». Відповідає стилю керівництва, за якого менеджер прагне налагодити роботу так, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості [4].

## 5.10. Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді

### *Інструкція для учасників дослідження*

У кожному розділі розподіліть суму 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках всі 10 балів можна

розподілити між усіма твердженнями або застосувати до будь-якого одного твердження. Необхідно занести бали до таблиці, що подана далі.

*Текст*

1. Який внесок, на мою думку, я можу зробити для в груповій роботі:

- а) я швидко знаходжу нові можливості;
- б) я добре можу працювати з багатьма людьми;
- в) я доволі вдало пропоную нові ідеї;
- г) я можу допомагати іншим людям висувати ідеї;
- г) я здатний дуже ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота;
- д) я згоден бути непопулярним, якщо це сприятиме отриманню позитивних результатів;
- е) у звичних умовах я працюю швидко;
- є) я не маю упереджень, тому я завжди приймаю альтернативні дії за можливі.

2. У мене є недоліки у груповій роботі, можливо, це те, що:

- а) я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено;
- б) я даю занадто велику свободу людям, чії погляди вважаю обґрунтованими;
- в) я маю слабкість забагато говорити самому, поки на решті у групі не з'являються нові ідеї;
- г) мій погляд на речі заважає мені миттєво поділяти ентузіазм колег;
- г) якщо потрібно чого-небудь досягти, я виявляю авторитаризм;
- д) мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі;
- е) я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю те, що відбувається в групі;
- є) мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві дрібниці та хвилююся, що нічого не вийде.

3. Коли я включений у роботу з іншими:

- а) я впливаю на людей, не пригнічуючи їх;
- б) я дуже уважний, тому помилок через недбалість не може бути;

- в) я готовий наполягати на будь-яких діях, аби не зволікати з часом і не забувати про головну мету;
  - г) я маю завжди оригінальні ідеї;
  - г) я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для спільних інтересів;
  - д) я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій;
  - е) оточенню подобається моя «холодна» розсудливість;
  - е) мені можна довірити пильнування за тим, аби вся основна робота була виконана.
4. У груповій роботі для мене характерне те, що:
- а) я дуже зацікавлений у тому, щоб добре вивчити і дізнатися про своїх колег;
  - б) я спокійно поділяю погляди оточуючих або дотримуюсь поглядів меншості;
  - в) у мене завжди знайдуться гарні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції;
  - г) на мою думку, я маю хист виконувати роботу, тількино її план потрібно задіяти;
  - г) у мене є схильність пропонувати щось несподіване;
  - д) усе, що я роблю, намагаюсь донести до досконалості;
  - е) я готовий встановлювати контакти поза групою;
  - е) хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу ухвалити власне рішення, якщо це необхідно.
5. Я одержую задоволення від своєї роботи, тому що:
- а) мені подобається аналізувати ситуації та шукати правильний вибір;
  - б) мені подобається знаходити практичні вирішення проблеми;
  - в) мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення хороших взаємин;
  - г) мені приємно здійснювати сильний вплив під час ухвалення рішень.
  - г) я маю можливість зустрічатися з людьми, що можуть запропонувати щось нове;
  - д) я можу досягти згоди людей, розробляючи алгоритм виконання завдання;
  - е) мені подобається зосереджуватись на виконанні поставлених завдань;
  - е) мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

6. Якщо я несподівано одержав важке завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:

- а) я почуватимусь загнаним у кут, допоки не розроблю своєї лінії поведінки;
- б) я працюватиму з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює;
- в) я спробую віднайти людей, між якими зможу розділити частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи;
- г) моє природжене відчуття часу не дозволить мені відставати від графіка;
- г) я вірю, що буду спокійно, на межі своїх можливостей прямувати до мети;
- д) я досягатиму обраної мети попри будь-які складні ситуації;
- е) я готовий узяти виконання роботи на себе, коли відчуваю, що група не впорається;
- е) я організую обговорення, аби стимулювати людей висловлювати нові ідеї і шукати можливості для досягнення мети.

7. Щодо проблем, які у мене виникають, коли я працюю у групі:

- а) я завжди висловлюю нетерпіння, коли хтось гальмує процес;
- б) деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції;
- в) моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.
- г) мені дуже швидко усе набридає і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене;
- г) мені важко розпочати роботу, у разі, якщо я чітко не уявляю мети;
- д) іноді мені важко пояснити іншим якісь складні речі, що спадають мені на думку;
- е) я розумію, що я вимагаю від інших зробити те, що сам зробити не можу.
- е) якщо я наштовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою думку.

### *Обробка та інтерпретація результатів*

Побудуйте таблицю відповідно до зразка-ключа, вписуючи по-горизонталі за кожним питанням поряд з відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіанту відповіді.

Підсумуйте бали по кожному з I–VII стовпчиків. Визначте ті стовпці-ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше виконуєте у групі.

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

#### *Зразок-ключ для обробки й інтерпретації відповідей*

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

I – «голова». Функції: сприймає різні думки і ухвалює рішення. Властивості: вміє вислухати, красномовний, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, потребує високомотивованої групи.

II – «формувальник». Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.

1 і 2 – два протилежних підходи до спільного управління групою.

III – «генератор ідей». Функції: джерело ідей. Властивості: багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його ідеї.

IV – «оцінювач ідей». Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.

V – «організатор роботи». Функції: перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання. Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: кильова особистість, потребує пропозицій, ідей групи.

VI – «організатор групи». Функції: сприяє досягненню злагоди у групі, залагоджує непорозуміння, знає потреби, проблеми членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.

VII – «дослідник ресурсів». Функції: з'єднуюча ланка із зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний до захопливості, енергійний, привабливий. Тип: «наполегливий екстраверт», потребує свободи дій.

VIII – «завершувач». Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.

*Щоб управлінська команда була ефективною, необхідно, аби всі ці ролі були представлені в групі та члени групи взаємно доповнювали один одного. Іноді один член команди може виконувати дві, а то й більше ролей [4, 7].*

## **5.11. Багаторівневий особистісний опитувальник «Адаптивність» (МЛО–АМ)**

**А. Г. Малкова і С. В. Чермяніна**

Опитувальник складається із 165 питань.

Містить такі шкали: «достовірність» (Д); «адаптивні здібності» (АЗ); «нервово–психічна стійкість» (НПС); «комунікативні здібності» (КЗ), «моральна нормативність» (МН).

**На кожне твердження Ви повинні відповісти «так» чи «ні»**

1. Інколи, що я серджуся.
2. Зазвичай вранці я прокидаюся свіжим і відпочилим.
3. Зараз я приблизно так само працездатний, як і завжди.
4. Доля, безумовно несправедлива до мене.
5. Я помиляюсь дуже рідко.
6. Інколи мені дуже хотілося покинути свій будинок.
7. Інколи у мене бувають напади сміху або плачу, з якими я ніяк не можу впоратися.
8. Мені здається, що мене ніхто не розуміє.
9. Вважаю, що якщо хтось заподіяв мені зло, то я повинен відповісти йому тим же.
10. Іноді у мене виникають такі погані думки, що краще про них нікому не розповідати.
11. Мені інколи важко зосередитися на будь-якому завданні або роботі.
12. У мене часто виникають дивні та незвичайні переживання.
13. У мене не було неприємностей через мою поведінку.
14. У дитинстві я здійснював дрібні крадіжки.
15. Інколи у мене з'являється бажання ламати або троццяти все навколо.
16. Бувало, що я декілька днів чи навіть тижнів ніяк не міг змусити себе працювати.
17. Сон у мене переривчастий і неспокійний.
18. Моя сім'я несхвально ставиться до тієї роботи, яку я вибрав.
19. Були випадки, що я не стримував обіцянок.
20. Голова у мене болить часто.
21. Раз на тиждень або частіше я без жодної причини раптово відчуваю жар у всьому тілі.
22. Було б добре, якби майже всі закони скасували.
23. Стан мого здоров'я майже таким же, як у більшості моїх знайомих (не гірше).
24. Зустрічаючи на вулиці своїх знайомих чи шкільних друзів, з якими я давно не бачився, я віддаю перевагу проходити повз, якщо вони зі мною не заговорюють першими.

25. Більшості людей, які мене знають, я подобаюся.
26. Я людина товариська.
27. Іноді я так наполягаю на своєму, що люди втрачають терпець.
28. Більшість часу настрій у мене пригнічений.
29. Тепер мені важко сподіватися на те, що я чогось досягну в житті.
30. У мене мало впевненості в собі.
31. Іноді я кажу неправду.
32. Зазвичай я вважаю, що життя складне.
33. Я вважаю, що більшість людей здатні збрехати, щоб просунутися по службі.
34. Я охоче беру участь у зборах та інших громадських заходах.
35. Я сварюся з членами моєї сім'ї дуже рідко.
36. Іноді я відчуваю сильне бажання порушити правила пристойності чи кому-небудь нашкодити.
37. Найважча боротьба для мене – це боротьба з самим собою.
38. М'язові судоми або посмикування у мене трапляються вкрай рідко (або майже не бувають).
39. Я доволі байдужий до того, що зі мною буде.
40. Іноді, коли я себе погано почуваю, я дратівливий.
41. Часто у мене таке відчуття, що я зробив щось не те або навіть щось погане.
42. Деякі люди надто люблять командувати, що у мене викликає бажання робити все наперекір, навіть якщо я знаю, що вони мають рацію.
43. Я часто вважаю себе зобов'язаним відстоювати те, що вважаю справедливим.
44. Моя мова зараз така ж, як завжди (ні швидша, ні повільніша, немає ні хрипоти, ні невиразності).
45. Я вважаю, що моє сімейне життя таке ж хороше, як у більшості моїх знайомих.
46. Мене страшенно дратує, коли мене критикують або лають.
47. Іноді у мене виникає почуття, що я просто повинен задати ушкодження собі або кому-небудь іншому.



48. Моя поведінка значною мірою визначається звичаями тих, хто мене оточує.

49. У дитинстві у мене була компанія, де всі намагалися захищати один одного.

50. Іноді в мене виникає бажання побитись із ким-небудь.

51. Інколи, що я говорив про речі, яких не розумів.

52. Зазвичай я засинаю спокійно і мене не турбують жодні думки.

53. Останні кілька років я відчуваю себе добре.

54. У мене ніколи не було ні випадків, ні судом.

55. Зараз моя вага постійна (я не худну і не повнюю).

56. Я вважаю, що мене часто карали незаслужено.

57. Мене легко доволі до сліз.

58. Я мало втомлююся.

59. Я був би досить спокійний, якби у кого-небудь з моєї сім'ї були неприємності через порушення закону.

60. Я не розумію, що відбувається з моїми думками.

61. Щоб приховати свою сором'язливість, мені доводиться витратити великі зусилля.

62. Запаморочення в мене трапляються дуже рідко.

63. Мене турбують питання, що стосуються сексуальності.

64. Мені важко розмовляти з людьми, з якими я щойно познайомився.

65. Коли я намагаюся щось зробити, часто простежую, що в мене тремтять руки.

66. Руки в мене такі ж спритні і моторні, як і раніше.

67. Більшу частину часу я відчуваю загальну слабкість.

68. Іноді, коли я збентежений, я сильно пітнію, і мене це дуже дратує.

69. Інколи я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.

70. Думаю, що я людина приречена.

71. Траплялися випадки, що мені було важко втриматися, щоб що-небудь не поцупити у кого-небудь або де-небудь, наприклад в магазині.

72. Я зловживав спиртними напоями.

73. У мене часто виникає відчуття тривоги про щось.

74. Я б хотів бути членом кількох гуртків чи товариств.

75. Я рідко задихаюся та у мене нечасто пришвидшується серцебиття.

76. Все своє життя я суворо дотримуюся принципів, в основі яких почуття обов'язку.

77. Траплялося, що я перешкоджав чи діяли наперекір людям просто через принцип, а не тому, що справа була дійсно важливою.

78. Якщо мені не загрожує штраф і машин поблизу немає, я можу перейти вулицю там, де хочу, а не там, де належить.

79. Мене ніколи не контролювали мої родичі.

80. У мене були періоди такого сильного занепокоєння, що я не міг всидіти на місці.

81. Найчастіше мої вчинки тлумачилися неправильно.

82. Мої батьки і (або) інші члени моєї родини чіпляються до мене більше, ніж треба.

83. Хтось керує моїми думками.

84. Люди байдужі до того, що з тобою трапиться.

85. Мені подобається бути в компанії, де всі жартують один над одним.

86. У школі я засвоював матеріал повільніше, ніж інші.

87. Я абсолютно впевнений у собі.

88. Нікому не довіряти найбезпечніше.

89. Раз у тиждень або частіше я почуваюсь дуже збудженим і схвильованим.

90. Коли я перебуваю в компанії, мені важко обрати тему для розмови.

91. Мені легко змусити інших людей боятися себе, і іноді я це роблю заради забави.

92. У грі я волію вигравати.

93. Нерозумно засуджувати людину, який обманув того, хто сам дозволяє себе обманювати.

94. Хтось намагається впливати на мої думки.

95. Я щодня випиваю багато води.

96. Щасливішим я почуваюсь наодинці.

97. Я обурююся щораз, коли дізнаюся, що злочинець з якої-небудь причини залишився безкарним.

98. У моєму житті був один або кілька випадків, коли я відчував, що хтось з допомогою гіпнозу змушує мене робити ті чи інші вчинки.

99. Я рідко першим розпочинаю розмову з людьми.
100. У мене ніколи не було проблем з законом.
101. Мені приємно бути знайомим із визначними людьми, адже так я самотверджуюсь.
102. Іноді, без будь-якої причини, у мене раптом виникають приступи надзвичайної веселості.
103. Життя для мене майже завжди пов'язане з напруженням.
104. У школі мені було дуже важко виступати перед публікою.
105. Люди виявляють щодо мене стільки співчуття і симпатії, скільки я заслуговую.
106. Я відмовляюся грати в деякі ігри, тому що у мене це погано виходить.
107. Мені здається, що я налагоджую дружні взаємини з людьми так, як і інші.
108. Мені неприємно, коли навколо мене люди.
109. Мені, як правило, щастить.
110. Мене легко можна спантечити.
111. Деякі з членів моєї сім'ї здійснювали вчинки, які мене лякали.
112. Іноді в мене є приступи сміху або плачу, з якими я ніяк не можу впоратися.
113. Мені інколи важко розпочати виконання нового завдання або нової справи.
114. Якби люди не були налаштовані проти мене, я в житті досяг би набагато більшого.
115. Мені здається, що мене ніхто не розуміє.
116. Серед моїх знайомих є люди, які мені не подобаються.
117. У спілкуванні з людьми мені швидко уривається терпець.
118. Часто в новій обстановці я відчуваю тривогу.
119. Часто мені хочеться вмерти.
120. Іноді я відчуваю таке збудження, що мені важко заснути.
121. Часто я переходжу на інший бік вулиці, щоб уникнути зустрічі з тим, кого я побачив.
122. Я кидав розпочату справу, тому що боявся, що я не впораюся з нею.

123. Майже кожен день трапляється що-небудь, що лякає мене.

124. Навіть серед людей я відчуваю себе самотнім.

125. Я переконаний, що існує лише одне правильне розуміння сенсу життя.

126. У гостях я зазвичай сиджу осторонь і розмовляю з ким-небудь одним, ніж беру участь в загальних розвагах.

127. Мені часто говорять, що я запальний.

128. Інколи я з ким-небудь пліткую.

129. Здебільшого мені неприємно, коли я намагаюся застерегти когось від помилок, а мене розуміють неправильно.

130. Я часто звертаюся до людей за порадою.

131. Часто, навіть тоді, коли у мене все складається добре, я відчуваю, що мені все байдуже.

132. Мене доволі важко роздратувати.

133. Коли я намагаюся вказати людям на їх помилки або допомогти, вони часто розуміють мене неправильно.

134. Зазвичай я спокійний і мене нелегко вивести з душевної рівноваги.

135. Я заслуговую суворого покарання за свої помилки.

136. Мені властиво так сильно переживати свої розчарування, що я не можу змусити себе не думати про них.

137. Часом мені здається, що я ні на що не здатний.

138. Іноді під час обговорення деяких питань, особливо не замислюючись, погоджувався з думкою інших.

139. Мене дуже турбують різні нещастя.

140. Мої переконання і погляди непохитні.

141. Я думаю, що можна, не порушуючи закону, спробувати знайти в ньому прогалину.

142. Є люди, які мені настільки неприємні, що я радію, коли вони отримують покарання за що-небудь.

143. У мене були періоди, коли я через хвилювання втрачав сон.

144. Я відвідую різні громадські заходи, тому що це дає змогу бути поміж людей.

145. Можна пробачити людям порушення правил, які вони вважають нерозумними.

146. У мене є погані звички, які настільки сильні, що боротися з ними марно.

147. Я охоче знайомлюся з новими людьми.
148. Буває, що непристойна і навіть непристойна жарт у мене викликає сміх.
149. Якщо справи у мене не налагоджуються, мені відразу хочеться все припинити.
150. Я надаю перевагу діяти згідно з власними планами, а не слідувати вказівкам інших.
151. Люблю, щоб оточуючі знали мою думку.
152. Якщо я маю погану думку про людину чи навіть призираю її, майже не стараюсь приховати цього від неї.
153. Я людина нервова.
154. У мене все виходить погано, не так, як потрібно.
155. Майбутнє мені здається безнадійним.
156. Люди доволі легко можуть змінити свою думку, навіть якщо до цього вона здавалась остаточною.
157. Декілька разів на тиждень в мене виникає відчуття, що має статись щось страшне.
158. Здебільшого я почуваюсь втомленим.
159. Я люблю бувати в оточенні друзів.
160. Я стараюся уникати конфліктів і складних ситуацій.
161. Мене часто драгує, що забуваю куди поклав речі.
162. Пригодницькі розповіді мені подобаються більше, ніж розповіді про любов.
163. Якщо я захочу зробити щось, то оточуючі вважатимуть, що це робити не варто, то я легко можу відмовитись від своїх намірів.
164. Не варто засуджувати людей, які прагнуть «взяти від життя» все що можуть.
165. Мені байдуже, що про мене думають інші.

*Ключі до шкал*

**Достовірність (Д)**

– «Ні»: 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.

**Адаптивні здібності (АЗ)**

– «Так»: 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86,

88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165;

– «Ні»: 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 107, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 159, 160, 163.

### **Нервово-психічна стійкість (НПС)**

– «Так»: 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162;

– «Ні»: 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140.

### **Комунікативні здібності (КЗ)**

– «Так»: 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152;

– «Ні»: 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159.

### **Моральна нормативність (МН)**

– «Так»: 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165;

– «Ні»: 13, 76, 97, 100, 160, 163.

### *Опрацювання результатів тесту*

Опрацювання результатів здійснюється шляхом підрахунку кількості збігів відповідей випробуваного з ключем по кожній з шкал. Починати опрацювання варто зі шкали достовірності, щоб оцінити прагнення респондента якнайкраще виразити свою соціальну привабливість. Якщо досліджуваний набирає за шкалою достовірності більше 10 балів – результат тестування слід вважати недостовірною і після проведення роз'яснювальної бесіди необхідно повторити тестування.

*Таблиця переведення сирих балів у стени*

Найменування шкал і кількість відповідей, що співпали з ключем				Стени
ОАП	НПС	КЗ	МН	
62->	46->	27-31	18->	1
51-61	38-45	22-26	15-17	2
40-50	30-37	17-21	12-14	3
33-39	22-29	13-16	10-11	4
28-32	16-21	10-12	7-9	5
22-27	13-15	7-9	5-6	6
16-21	9-12	5-6	3-4	7
11-15	6-8	3-4	2	8
6-10	4-5	1-2	1	9
1-5	0-3	0	0	10

*Інтерпретація результатів тесту*

Найменування шкал	Рівень розвитку якостей	
	Нижче середнього (1-3 стена)	Вище середнього (7-10 стенов)
НПС	Низький рівень поведінкової регуляції, певна схильність до нервово-психічних зривів, відсутність адекватності самооцінки і реального сприйняття дійсності	Високий рівень нервово-психічної стійкості та поведінкової регуляції, висока адекватна самооцінка і реальне сприйняття дійсності
КЗ	Низький рівень розвитку комунікативних здібностей, утруднення у налагодженні контактів з оточуючими, вияв агресивності, підвищена конфліктність	Високий рівень розвитку комунікативних здібностей, легко встановлює контакти з колегами, оточуючими, не конфліктний
МН	Не може адекватно оцінити своє місце і роль у колективі, не прагне дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки	Реально оцінює свою роль у колективі, дотримується загальноприйнятих норм поведінки

Підсумкову оцінку за шкалою «Особистісний адаптивний потенціал» (ОАП) можна отримати шляхом простого підсумування сирих балів за трьома шкалами:

ОАП = «Нервово-психічна стійкість» + «Комунікативні здібності» + «Моральна нормативність»; з подальшою інтерпретацією у таблиці.

*Інтерпретація адаптивних здібностей за шкалою «Лап» методики «Адаптивність»*

Рівень адаптивних здібностей (стени)	Інтерпретація
5-10	<b>Групи високої і нормальної адаптації.</b> Особи цих груп доволі легко адаптуються до нових умов діяльності, швидко пристосовуються до нового колективу, доволі легко і адекватно орієнтуються в ситуації, виробляють стратегію своєї поведінки. Як правило, не конфліктні, мають високу емоційною стійкістю.
3-4	<b>Група задовільною адаптації.</b> Більшість осіб цієї групи мають ознаки різних акцентуацій, які в звичних умовах частково компенсовані та можуть виявлятися у разі зміни діяльності. Тому успіх адаптації залежить від зовнішніх умов середовища. Ці особи, як правило, мають невисоку емоційною стійкістю. Можливі асоціальні зриви, вияв агресії і конфліктності. Особи цієї групи вимагають індивідуального підходу, постійного спостереження, корекційних заходів.
1-2	<b>Група низькою адаптації.</b> Особи цієї групи мають ознаки явних акцентуацій характеру і деякими ознаками психопатій, а психічний стан можна охарактеризувати, як прикордонне. Можливі нервово-психічні зриви. Особи цієї групи мають низьку нервово-психічну стійкість, конфліктні, можуть допускати асоціальні вчинки. Вимагають спостереження психолога і лікаря (невропатолога, психіатра).



## 5.12. Визначення психологічного клімату в організації

Основою цієї методики є специфічний вид опиту, в якому беруть участь всі члени того або іншого підрозділу. Кожному з них дається аркуш, що містить 74 судження. Номери думок, що стосуються до досліджуваного колективу, обводяться на аркуші. Причому всі опитуваних потрібно попередити, що обводити твердження можна лише у тому разі, коли зафіксована в думці форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу.

### *Список тверджень*

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують вияви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним в роботі.
7. Знають завдання, що має колектив.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, що стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим же.
19. Захищають один одного.
20. Завжди зважають на інтереси один одного.
21. Замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні та негативні сторони колективу.
23. Наполегливо працюють.

24. Не залишаються байдужими, якщо порушені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допмагають один одному.
27. Висувають однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки з колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Завершують усі розпочаті справи.
32. Немає прийнятих у колективі норм поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються у разі невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко вирішують суперечності і конфлікти, що виникають.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно поводяться один щодо одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко досягають взаємного розуміння.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і у всьому мають рацію.
46. Суспільні стосунки вважають більш пріоритетними, ніж особисті.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Однаково розуміють норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.
50. Тактовно поводяться щодо членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. По-господарському відносяться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що сформувалися у колективі.
55. Однаково оцінюють якості особи, необхідні в колективі.

56. Поважають один одного.
57. Співпрацюють з членами іншого колективу.
58. За необхідності беруть на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення в колективі.
64. Підтримують один одного в скрутні хвилини.
65. Радіють успіхам членів іншого колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь в суспільній роботі.
69. Піклуються про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань у колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачах членів іншого колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як йдуть справи один у одного.

Думки характеризують найбільш важливі поведінку і стосунки, які мають бути в ідеальному колективі. Загалом вони визначають еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють наднормативну активність.

Процедура опиту може проводитися і інакше. Дослідник зачитує всі думки по черзі, а кожен учасник опиту проставляє на чистому аркуші папери номери тих думок, які, на його думку, відповідають всім або більшості колективу.

Після проведення опиту дані збираються і опрацьовуються дослідником. Всі думки, окрім контрольних 15, 30, 45, 60, показують ступінь розвитку найбільш важливих семи характеристик розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в нім. Ці характеристики такі:

- відповідалність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відвертість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться у графік, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат вибраного для вивчення колективу: 1 бал – дуже низький; 2–3 балу – низький; 4–5 балів – середній; 6–7 балів – оптимальний; 8–10 балів – ідеальний [7].

### **5.13. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі**

Методика використовується для вивчення стилю і структури міжособистісних стосунків та їх особливостей, а також дослідження уявлень респондента про своє «Я», ставлення до самого себе. Методика дає змогу виявити зони конфліктів.

На основі досліджень міжособистісних стосунків Т. Лірі виокремив 8 загальних і 16 конкретизованих варіантів міжособистісної взаємодії, представлених у вигляді кругової діаграми. Полюсні варіанти на цій схемі є протилежними один одному.

Опитувальник складений відповідно до виділених типів міжособистісної поведінки, що становить набір із 128 простих лаконічних характеристик – епітетів, які групуються по 16 запитань у 8 октантів, що відображають різноманітні психологічні профілі. Методика може пропонуватися досліджуваному у вигляді списку або ж на окремих картках.

#### *Інструкція*

Перед Вами набір характеристик. Прочитайте кожен з них і відзначте знаком «+» ті, які відповідають вашому уявленню про себе. Будьте уважними. Намагайтеся відповідати якомога точніше і правдивіше.

*Дайте відповідь на запитання: «Яка Ви людина?».*

1. Інші думають про неї прихильно.
2. Справляє враження на оточуючих.
3. Уміє розпоряджатися, карати.
4. Уміє наполягати на своєму.
5. Володіє почуттям гідності.
6. Незалежна.
7. Здатна сама потурбуватися про себе.
8. Може виявити байдужість.
9. Здатна бути суворою.
10. Суворя, але справедлива.
11. Може бути щирою.
12. Критична до інших.
13. Любить поплакатися.
14. Часто сумна.
15. Схильна до недовіри.
16. Часто розчаровується.
17. Здатна бути критичною до себе.
18. Здатна визнавати свою неправоту.
19. З охотою підкоряється.
20. Поступлива.
21. Вдячна.
22. Захоплюється, схильна до копіювання.
23. Ставиться до інших з повагою.
24. Шукає схвалення.
25. Здатна до співпраці, взаємодопомоги.
26. Намагається вжитися з іншими.
27. Приязна, доброзичлива.
28. Уважна, ласкава.
29. Делікатна.
30. Підбадьоруюча.
31. Відгукується на заклики про допомогу.
32. Безкорислива.
33. Здатна викликати захоплення.
34. Має повагу інших.
35. Має талантом керівника.
36. Любить відповідальність.
37. Впевнена у собі.

38. Самовпевнена, наполеглива.
39. Ділова, практична.
40. Любить змагатися.
41. Стійка і крута, де потрібно.
42. Невблаганна, але безпристрасна.
43. Дратівлива.
44. Відкрита, прямолінійна.
45. Не терпить, щоб нею командували.
46. Скептична.
47. На неї важко справити враження.
48. Образлива, вимоглива (педантична, скурпульозна).
49. Сором'язлива.
50. Не впевнена у собі.
51. Поступлива.
52. Скромна.
53. Часто приймає допомогу інших.
54. Дуже поважає авторитет.
55. З охотою приймає поради.
56. Довірлива і намагається потішити інших.
57. Завжди люб'язна у спілкуванні.
58. Цінує думку оточуючих.
59. Комунікабельна, товариська.
60. Добросердна.
61. Добра, надає впевненості.
62. Ніжна, м'якосердна.
63. Любить турбуватися про інших.
64. Безкорислива, щедра.
65. Любить давати поради.
66. Справляє враження значущості.
67. Любить керувати та управляти.
68. Владна.
69. Хвалькувата.
70. Зарозуміла, самовдоволена.
71. Думає тільки про себе.
72. Хитра, прагматична.
73. Нетерпима до помилок інших.
74. Корислива.
75. Щира.

76. Часто неприязна.
77. Озлоблена.
78. Схильна весь час скаржитися.
79. Ревнива.
80. Довго пам'ятає образи.
81. Схильна до самокатування.
82. Сором'язлива.
83. Безініціативна.
84. Покірлива.
85. Залежна, несамостійна.
86. Любить підкорятися.
87. Надає право іншим ухвалювати рішення.
88. Легко «пошивається в дурні».
89. Легко піддається впливу друзів.
90. Готова довіритися будь-кому.
91. Доброзичлива до всіх.
92. Усім симпатизує.
93. Пробачає все.
94. Переповнена надмірним співчуттям.
95. Великодушна, терпляча до недоліків.
96. Намагається бути покровителем.
97. Прагне до успіху.
98. Очікує захоплення від кожного.
99. Розпоряджається іншими.
100. Деспотична.
101. Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистісними якостями).
102. Марнослава.
103. Егоїстична.
104. Холодна, черства.
105. Саркастична, любить насміхатися.
106. Зла, жорстока.
107. Часто гнівається.
108. Нечутлива, байдужа.
109. Злопам'ятна.
110. Суперечлива.
111. Уперта.
112. Недовірлива, підозріла.

113. Нерішуча.
114. Сором'язлива.
115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися.
116. М'якотіла.
117. Майже ніколи нікому не заперечує.
118. Нав'язлива.
119. Любить, щоб її опікали.
120. Надмірно довірлива.
121. Намагається заручитися позитивним ставленням кожного.
122. З усіма погоджується.
123. Завжди приязна.
124. Усіх любить.
125. Надто поблажлива до навколишніх.
126. Намагається втішити кожного.
127. Турбується про інших, завдаючи шкоди собі.
128. Псує людей надмірною добротою.

#### *Опрацювання результатів*

Після того, як досліджуваний оцінить себе, підраховують-ся бали за кожним з восьми октантів психограми методики. Кожний плюс оцінюється в 1 бал; відтак максимальна оцінка октанта – 16 балів.

- 1 октант: 1–4, 33–36, 65–68, 97–100;
- 2 октант: 5–8, 37–40, 69–72, 101–104;
- 3 октант: 9–12, 41–44, 73–76, 105–108;
- 4 октант: 13–16, 45–48, 77–80, 109–112;
- 5 октант: 17–20, 49–52, 81–84, 113–116;
- 6 октант: 21–24, 53–56, 85–88, 117–120;
- 7 октант: 25–28, 57–60, 89–92, 121–124;
- 8 октант: 29–32, 61–64, 93–96, 125–128.

Кожному з восьми октантів відповідає певний тип міжособистісних стосунків.

#### ***I. Авторитарний***

13–16 – диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка лідирує у всіх видах групової діяльності. Схильний всіх повчати, керується виключно власни-



ми міркуваннями, не приймає поради інших. Оточуючі зазначають цю владність, але визнають її.

9–12 – домінуючий, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги.

0 – 8 – впевнена в собі людина, наполеглива, але не обов'язково лідер.

### ***II. Егоїстичний***

13–16 – прагне бути «над усіма», але одночасно «з боку від усіх», самозакоханий, незалежний, вирахований. Труднощі перекладає на оточуючих, але сам відноситься до них дещо відсторонено, хвалькуватий, самовдоволенний, високомірний.

0–12 – егоїстичні риси, схильність до суперництва.

### ***III. Агресивний***

13–16 – жорсткий, різкий та вороже налаштований до оточення, агресивність може доходити до асоціальної поведінки.

9–12 – вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий та різкий в оцінках інших людей, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, іронічний, здатний виявляти насміхання та роздратування.

0–8 – впертий, наполегливий, напористий, енергійний.

### ***IV. Підозрілий***

13–16 – відчужений щодо ворожого та озлобленого світу, схильний до підозр, образ, злопам'ятства, піддає сумніву усе й сіх, постійно скаржиться на когось (шизоїдний тип характеру).

9–12 – критично налаштований, має проблеми в інтерперсональних взаєминах через підозрілість і острах поганих відносин, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, скритий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.

0–8 – критично налаштований до всіх соціальних явищ та навколишніх.

### ***V. Підпорядкований***

13–16 – покірний, схильний до самоприниження, слабковільний, має нахил уступати усім і у всьому, засуджує сам себе, має відчуття провини, пасивний, прагне знайти опору у більш сильних людях.

9–12 – сором'язливий, тихий, легко розгублюється, схильний підкорятись більш сильній особі без врахування власних можливостей у тій чи іншій ситуації.

0–8 – скромний, поступливий, боязливий, емоційно стриманий, здатний підкорятись, не має власної думки, слухняно й чесно виконує свої обов'язки.

#### ***VI. Залежний***

13–16 – чітко невпевнений у собі, перебуває під впливом маячних страхів, передчуттів, з найменшої причини тривожиться, через що стає залежним від інших, від чужої думки.

9–12 – слухняний, боязкий, безпомічний, не має досвіду виявляти опір, щиро сприймає ідею, що інші завжди мають рацію.

0 – 8 – конформний, м'який, очікує допомоги та порад, довірливий, захоплюється іншими людьми, ввічливий.

#### ***VII. Товариський***

9–16 – товариський, люб'язний з усіма, орієнтується на соціальну похвалу, прагне задовольнити вимоги усіх, «бути хоршим» для всіх без врахування ситуації, керується метою мікрогрупи, розвинув у собі механізми витіснення та подавлення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру).

0–8 – схильний до співробітництва, кооперації, гнучкий та компромісний у вирішенні проблем й конфліктних ситуацій, намагається бути у згоді з думками навколишніх людей, свідомо конформний, дотримується умовностей, правил та засад «хорошої поведінки» в соціальних контактах, ініціативний ентузіаст в досягненні мети колективу, прагне допомогти, хоче заслужити визнання та любов, комунікабельний, виявляє теплоту та товариськість.

#### ***VIII. Альтруїстичний***

9–16 – гіпервідповідальний, завжди нехтує своїми інтересами, прагне допомогти та співчуває усім, нав'язливий у своїй допомозі та надмірно активний щодо навколишніх, неадекватно приймає відповідальність за інших (це може бути лише зовнішня «маска», що приховує особистість протилежного – IV. Підозрілого типу).

0–8 – відповідальний стосовно людей, делікатний, м'який, добрий, емоційно співчуває людям, виявляє симпатію, турботу, ласкавість, вміє втішити, заспокоїти й підбадьорити, безкорисний.

Отримані кількісні показники за кожним з октантів від 0 до 16 балів переносяться на психограму. На відповідній октантокоординаті, на рівні, що відповідає отриманим балам, проводяться дуги. Відокремлена частина октанта заштриховується. Після того, як зазначені всі отримані результати і заштрихована внутрішня, центральна частина кола психограми до рівня, окресленого дугами, схематично окреслюється віяло. Найбільш заштриховані октанти відповідають домінуючому стилю міжособистісних стосунків цього індивіда.

Характеристики, що не виходять за межі восьми балів, властиві гармонійним особистостям.

Показники, що перевищують вісім балів, свідчать про акцентуації властивостей, виявлені цими октантами.

Показники на рівні 14–16 балів свідчать про труднощі соціальної адаптації. Низькі показники за всіма октантами (0–3 бали) можуть бути наслідком скритності та незвертості досліджуваного. Якщо у психограмі немає октантів, заштрихованих вище чотирьох балів, то виникають сумнівні щодо їхньої достовірності: досліджуваний не оцінив себе відверто.

Перші чотири типи міжособистісних стосунків (1, 2, 3, 4) характеризуються домінуванням неконформних тенденцій і схильністю до дез'юнктивних (конфліктних) виявів – (3, 4); великою незалежністю думки, наполегливістю у відстоюванні думки, тенденцією до лідерства і домінування – (1, 2).

Другі чотири октанти (5, 6, 7, 8) характеризують протилежне: домінують конформні установки, конгруентність у контактах з навколишніми – (7, 8); невпевненість у собі, піддатливість думці оточуючих, схильність до компромісів – (5, 6).

За двома спеціальними формулами визначаються показники з двох основних факторів: домінування і приязності.

Домінування:  $(1-5) + 0,7 \cdot (3+2-4-6)$ .

Приязність:  $(7-3) + 0,7 \cdot (8-2-4+6)$ .

Загалом, інтерпретація даних повинна орієнтуватися на домінування одних показників над іншими і меншою мірою, на абсолютні величини.

Досліджувані, в яких домінує «владно-лідерський» тип міжособистісних стосунків – **I октант, «авторитарний»** – характеризуються оптимістичністю, швидкістю реакції,

високою активністю, вираженою мотивацією досягнення, тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю в ухваленні рішень, гомономністю (орієнтацією здебільшого на власні думки і мінімальною залежністю від зовнішніх чинників середовища), екстравертністю. Вчинки і висловлювання можуть випереджати їх продуманість. Це реагування за типом «тут і відразу»; виражена тенденція до спонтанних самореалізацій, активний вплив на навколишніх, завойовницька позиція, прагнення вести за собою і підкоряти своїй волі інших.

**II октант** відповідає *незалежно-домінуючому типу* міжособистісних стосунків з чіткою перевагою над іншими, який, за даними дослідження, збігається з такими особливостями: самовдоволеність (чи самозакоханість), дистантність, егоцентричність, завищений рівень вимог, виражене почуття конкурентності, що виявляється у прагненні зайняти особливу позицію у групі. Домінування тут меншою мірою звернене на спільні з групою інтереси і не виявляється у прагненні бути лідером, нав'язуючи свої ідеї. Стиль мислення нешаблонний, творчий. Думка оточуючих сприймається критично, власна думка переводиться у ранг догми або доволі категорично відстоюється. Емоціям не вистачає тепла, вчинкам – конформності. Висока пошукова активність поєднується з розсудливістю; низька підкорюваність.

**«Прямолінійно-агресивний»** тип міжособистісних стосунків (*показники III октанта*) наближений до таких особистісних характеристик, як ригідність установок, яка збігається з високою спонтанністю; наполегливість у досягненні мети, практицизм із недостатньою опорою на минулий досвід; у стані емоційної захопленості – осилене почуття справедливості, що сполучається з переконаністю у власній правоті. У таких осіб швидко виникає почуття ворожості у разі протидії чи критики щодо них; їм характерна безпосередність і прямолінійність у висловлюваннях і вчинках; посилена образливість, яка легко згасає в ситуації комфортності та не пригнічуваності особистості досліджуваного.

**IV октант** – *«недовірливо-скептичний»* тип міжособистісних стосунків виявляється у таких особистісних характе-

ристиках, як відокремленість, замкненість, ригідність установок, критичне ставлення до будь-яких думок, окрім особистих; незадоволеність своєю позицією у мікрогрупі; підозріливість, надчутливість до критичних зауважень щодо себе; неконформність суджень і вчинків; схильність до формування ригідних і надто важливих умовиводів, пов'язаних з переконанням у недоброзичливості оточуючих осіб; випереджаюча ворожість у висловлюваннях і поведінці, яка виправдовується апіорною впевненістю у людській недоброті; системне мислення, що спирається на практичний досвід, практичність, реалістичність, схильність до іронії; висока конфліктність, яка може бути не вираженою й акумулюється, створюючи, відтак, посилену напруженість, сприяючи підвищенню відчуженості та відстороненості.

**V октант** – «*покірливо-сором'язливий*» тип міжособистісних стосунків – домінує в особистостей хворобливо-сором'язливих, інтровертованих, пасивних, педантичних у питаннях моралі та совісті; схильних до покори, невпевнені в собі, з посиленою схильністю до рефлексії; з помітним домінуванням мотивації уникнення неуспіху і низької мотивації досягнення; заниженою самооцінкою, тривожністю, з посиленим почуттям відповідальності. Такі люди незадоволені собою, схильні до того, щоб звинувачувати себе у невдачах; легко впадають у смуток; песимістично оцінюють свої перспективи; акуратні і добрі виконавці в роботі; уникають широких контактів і соціальних ролей, у яких би вони могли привернути на себе увагу оточуючих; чутливі та вразливі; хворобливо зосереджені на своїх недоліках і проблемах.

**VI октант** – «*залежно-слухняний*» тип міжособистісних стосунків. Для таких особистостей характерна висока тривожність, посилена чутливість до впливу середовища; тенденція на налагодження дружніх взаємин зі впливовими людьми; залежність власної думки від думки оточуючих. Потреба у прихильності та теплих взаєминах є провідною. Невпевненість у собі пов'язана з нестійкою самооцінкою. Хороша виконавська дисципліна та відповідальність у роботі створює їм хорошу репутацію в колективі, але інертність ухвалення рішень, конформність і невпевненість у собі не сприяє їх

просуванню до ролі лідера. Посилена вразливість, чутливість до неухважності та грубості навколишніх, підвищена самокритичність, страх неуспіху як основа мотиваційної спрямованості формують основу конформної поведінки.

**VII октант – «співпрацюючий–конвенційний»** – тип міжособистісних стосунків, характерний для емоційно-нестійких особистостей з високим рівнем тривожності та низьким рівнем агресивності. Для них характерна посилена реакція на впливи середовища; залежність самооцінки від думки значущих людей; прагнення до участі в групових подіях, співробітництво; екзальтована потреба у поширенні дружелюбності на навколишніх; пошук визнання серед найбільш авторитетних особистостей групи; прагнення знайти порозуміння з іншими; ентузіазм, сприйнятливості до емоційного настрою групи; широке коло інтересів за деякої поверховості захоплень.

**VIII октант – «відповідально-великодушний»** тип міжособистісних стосунків збігається з вираженою потребою у відповідності соціальним нормам поведінки зі схильністю до досягнення гармонії в міжособистісних стосунках; з екзальтацією у висловленні своїх переконань; вираженою емоційною вимогливістю, яка може мати більш поверховий характер, аніж це декларується; з художнім типом сприйняття і переробки інформації; стиль мислення – цілісний, образний. Для людей цього типу характерне швидке пристосування до різних соціальних ролей, гнучкість у контактах; комунікабельність, доброзичливість, жертвовність; прагнення до діяльності, корисної всім людям; милосердя, благодійність, місіонерський склад особистості; артистичність, потреба справляти приємне враження, подібатись навколишнім. Водночас, їм притаманні проблеми витісненої ворожості, соматизація тривоги, схильність до психосоматичних захворювань, вегетативний дисбаланс як результат блокування поведінкової реакції [1, 2, 3, 5, 7].

## 5.14. Методика дослідження стилю поведінки у конфлікті К. Томаса (адаптація Н. В. Гришиної)

### Інструкція

На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

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

1	2	3
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 сприятиме мені
13	А	Я пропоную варіант середньої позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю думкою і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюся продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї позиції
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 думки
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 сприятиме мені
19	А	Насамперед я намагаюся чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюся негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюся найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюся бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми



1	2	3
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 сприяти таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

### *Опрацювання результатів*

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо наша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожною шкалою, дає змогу уявити, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

№ за/п	Боротьба	Співробіт- ництво	Компроміс	Відхід від кофлікту	Поступ- ливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Σ					

### *Інтерпретація результатів*

За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента». Різний ступінь цих показників та їхнє поєднання дає можливість виокремити 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 і власні інтереси, і опонента. За такого типу поведінки проблему просто не беруть до уваги, вважаючи, що вона зникне сама собою. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» (власна поразка – поразка опонента).

*Причинами такої поведінки в конфлікті* можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якесь особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- 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**, тобто, жертвовність – 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 та 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 пів хлібини, 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) [1, 2, 3, 4, 5, 7].

## 5.15. Шкала організаційного стресу Р. Макліна

Ця шкала вимірює толерантність (стійкість до стресів) до організаційного стресу, пов'язану з недостатнім умінням спілкуватися, приймати цінності інших людей, адекватно оцінювати ситуацію без завдання шкоди своєму здоров'ю та працездатності.

№ за/п	Твердження	Правильно	Наймовірніше	Щось середнє	Радше неправильно	Не правильно
1	2	3	4	5	6	7
1	У разі виникнення проблем я починаю активно діяти					

1	2	3	4	5	6	7
2	Після закінчення робочого дня я продовжую думати про незавершені чи майбутні робочі справи					
3	Я працюю з цікавими й достойними людьми, поважаю їхні почуття й думку					
4	Я усвідомлюю й розумію свої слабкі та сильні якості					
5	Існує доволі багато людей, яких я можу назвати хорошими друзями					
6	Я отримую задоволення, використовуючи свої знання і навички на роботі					
7	На роботі мені часто не цікаво					
8	Мені цікаво зустрічатися, розмовляти і працювати з людьми різних світоглядів, які відрізняються від моєї думки					
9	Часто в моїй роботі я беруся за більше, ніж можу встигнути реально					
10	У вихідні дні я активно відпочиваю					
11	Я можу працювати продуктивно тільки з тими, хто близький мені по духу (культура, інтереси, менталітет), чи з тими хто подібний на мене					
12	Я працюю найперше для того, щоб заробити собі на життя, а не тому, що отримую задоволення від роботи					
13	В моїй роботі я завжди дію раціонально, чітко визначаю пріоритети (першочергові завдання)					
14	На роботі я часто розпочинаю в суперечки з людьми, які думають по – іншому, ніж я					
15	Я відчуваю неспокій через свою роботу					
16	Крім роботи я встигаю займатися іншими цікавими для себе справами в різних сферах (розваги, хоббі, творчість та ін.)					
17	Я розчаровуюсь, коли справа не виходить так, як я хочу					
18	Часто я не знаю як наполягти на своєму в спірних питаннях					
19	Я легко (без особливої напруги) знаходжу вихід із проблемних (професійних) ситуацій, що заважають мені досягнути поставленої мети					
20	Я часто не погоджуюсь з своїм керівником чи підлеглими					

*Опрацювання та інтерпретація результатів*  
 Кількість балів підраховується відповідно до ключа.  
 Ключ

Питання	Правильно	Скоріше правильно	Щось середнє	Скоріше не правильно	Не правильно
1	1	2	3	4	5
2	5	4	3	2	1
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	5	4	3	2	1
8	1	2	3	4	5
9	5	4	3	2	1
10	1	2	3	4	5
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	1	2	3	4	5
14	5	4	3	2	1
15	5	4	3	2	1
16	1	2	3	4	5
17	5	4	3	2	1
18	5	4	3	2	1
19	1	2	3	4	5
20	5	4	3	2	1

Що менший сумарний показник організаційного стресу, то вище толерантність, а що він більший, то більше схильність до переживання дистресу і різним стрес-синдромам, наприклад, до ризику професійного вигорання і коронарних захворювань.

Також, що більший сумарний показник організаційного стресу, то більша схильність до ризику коронарних захворювань, найвищий же ризик при поведженні типу А.

Сумарний показник організаційного стресу і ризик серцево-судинних захворювань:

- більше 50 балів - поведінка типу А;
- 49-40 балів - поведінка типу А, В;
- менше 39 балів - поведінка типу В.

1. Здатність самопізнання (когнітивність) – питання 4, 9, 13, 18.
2. Широта інтересів – питання 2, 5, 7, 16.
3. Ухвалення цінностей інших – питання 3, 8, 14, 20.
4. Гнучкість поведінки – питання 1, 11, 17, 19.
5. Активність і продуктивність – питання 6, 10, 12, 15 [7].

## 5.16. Методика «Визначення психічного «вигорання» О. О. Рукавішнікова

### *Інструкція*

Вам пропонується відповісти на низку тверджень, щодо відчуттів, пов'язаних з роботою. Будь ласка, прочитайте твердження і визначте, чи Ви колись відчували щось схоже. Якщо у Вас ніколи не виникало такого відчуття, поставте галочку чи хрестик у бланку відповідей в колонці «ніколи» навпроти порядкового номера твердження. Якщо у Вас схоже відчуття існує завжди, то поставте позначку у бланку відповідей в колонці «зазвичай», а також відповідно до відповідей «рідко» та «часто». Відповідайте якомога швидше. Намагайтесь довго не міркувати над вибором відповіді.

### *Бланк для відповідей*

№ за/п	Питання	Зазвичай	Часто	Рідко	Ніколи
1	2	3	4	5	6
1	Я легко дратуюсь				
2	Я вважаю, що працюю лише тому, що треба десь працювати				
3	Мене непокоїть, що думають колеги про мою роботу				
4	Я відчуваю, що в мене немає жодних емоційних сил вивчати чужі проблеми				
5	Мене непокоїть безсоння				
6	Думаю, що якби мені випала вдала нагода, я б змінив місце роботи				
7	Я працюю з великою напруженістю				

1	2	3	4	5	6
8	Моя робота приносить мені задоволення				
9	Відчуваю, що робота з людьми виснажує мене				
10	Переконаний, що моя робота є важливою				
11	Я втомлююся від людських проблем, з вирішенням яких стикаюся на роботі				
12	Я задоволений професією, яку обрав				
13	Не кмітливість моїх колег чи учнів дратує мене				
14	Я емоційно стомлююся на роботі				
15	Я вважаю, що не помилився у виборі своєї професії				
16	Я почуваю себе спустошеним та розбитим наприкінці робочого дня				
17	Відчуваю, що отримую мало задоволення від досягнень на роботі				
18	Мені важко встановлювати чи підтримувати тісні контакти з колегами на роботі				
19	Для мене важливо досягнути високих результатів у роботі				
20	Коли вранці я йду на роботу, почуваю себе свіжим та відпочилим				
21	Мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, яких я доклав				
22	У мене не вистачає часу на сім'ю та особисте життя				
23	Я сповнений оптимізму щодо своєї роботи				
24	Мені подобається моя робота				
25	Я стомився весь час старатися				
26	Мене стомлює участь у дискусіях на професійні теми				
27	Мені здається, що я ізольований від моїх колег по роботі				
28	Я задоволений своїм професійним вибором так, як і на початку кар'єри				
29	Я відчуваю фізичне напруження, втому				
30	Поступово я починаю відчувати байдужість до своїх учнів				
31	Робота емоційно виснажує мене				
32	Я використовую ліки для покращення самопочуття				



1	2	3	4	5	6
33	Я цікавлюся результатами роботи моїх колег				
34	Вранці мені важко прокидатися з думкою, що треба йти на роботу				
35	На роботі мене непокоїть думка: скоріше б закінчився робочий день				
36	Навантаження на роботі практично нестерпне				
37	Я відчуваю радість, коли допомагаю оточенню				
38	Я відчуваю, що збайдужів до своєї роботи				
39	Трапляється, що в мене без особливої причини починають боліти голова чи шлунок				
40	Я докладаю зусиль, щоб бути толерантним до учнів				
41	Я люблю свою роботу				
42	У мене виникає відчуття, що внутрішньо я глибоко емоційно незахищений				
43	Мене дратує поведінка моїх учнів				
44	Мені легко зрозуміти ставлення оточуючих до мене				
45	Мене часто охоплює бажання покинути робоче місце				
46	Я помічаю, що стаю щораз більш черствим у ставленні до людей				
47	Я відчуваю емоційне напруження				
48	Я зовсім не захоплений і не цікавлюся своєю роботою				
49	Я почуваю себе виснаженим				
50	Я думаю, що своєю працею я приношу людям користь				
51	Іноді я сумніваюся у своїх здібностях				
52	Я відчуваю повну апатію до всього, що мене оточує				
53	Виконання повсякденних справ для мене – джерело задоволення				
54	Я не бачу сенсу в тому, що роблю на роботі				
55	Я відчуваю задоволення від обраної професії				
56	Хочеться «плюнути» на усе				
57	Я скажуся на здоров'я попри відсутність чітко визначених симптомів				

1	2	3	4	5	6
58	Я задоволений своїм становищем на роботі і в суспільстві				
59	Мені сподобалася б робота, що забирає мало сил і часу				
60	Я відчуваю, що робота з людьми впливає на моє фізичне здоров'я				
61	У мене виникають сумніви щодо значущості моєї роботи				
62	Я відчуваю почуття ентузіазму щодо своєї роботи				
63	Я так стомлююся на роботі, що не можу виконувати свої повсякденні домашні обов'язки				
64	Вважаю себе достатньо компетентним у вирішенні проблем, що виникають на роботі				
65	Відчуваю, що можу дати дітям більше, ніж даю				
66	Мені майже доводиться примушувати себе працювати				
67	У мене є передчуття, що я можу легко впасти у відчай і занепасти духом				
68	Мені подобається віддавати роботі всі сили				
69	Я відчуваю стан внутрішнього напруження та роздратування				
70	Я почав з меншим ентузіазмом ставитися до своєї роботи				
71	Вірю, що можу виконати все, що задумано				
72	У мене немає бажання глибоко занурюватися у проблеми моїх учнів				

### *Обробка та інтерпретація результатів*

Ця методика має три шкали: психоемоційного виснаження (ПВ), особистісного віддалення (ОВ) і професійної мотивації (ПМ).

Для визначення психічного «вигорання» в межах вказаних шкал використовують спеціальний «ключ»:

ПВ – 1, 5, 7, 14, 16, 17, 20, 25, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 45, 47, 49, 52, 54, 57, 60, 63, 67, 69 (25 тверджень);

ОВ – 3, 4, 9, 10, 11, 13, 18, 21, 30, 33, 35, 40, 43, 46, 48, 51, 56, 59, 61, 66, 70, 71, 72 (24 твердження);

ПМ – 2, 6, 8, 12, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 37, 41, 44, 50, 53, 55, 58, 62, 64, 65, 68 (23 твердження).

Кількісна оцінка психічного «вигорання» у кожній шкалі здійснюється шляхом перетворення відповідей у трибальну систему («часто» – 3 бали, «зазвичай» – 2 бали, «рідко» – 1 бал, «ніколи» – 0 балів) і сумарного підрахунку балів. Обробка здійснюється за «сирим» балом. Після цього за допомогою нормативної таблиці визначається рівень психічного «вигорання» у кожній шкалі.

*Норми для компонента «психоемоційне виснаження» (ПВ)*

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10–20	21–39	40–49	50 і вище

*Норми для компонента «особистісне віддалення» (ОВ)*

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
9 і нижче	10–16	17–31	32–40	41 і вище

*Норми для компонента «професійна мотивація» (ПМ)*

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
7 і нижче	8–12	13–24	25–31	32 і вище

*Норми для індексу психічного «вигорання» (ПВ)*

Вкрай низькі значення	Низькі значення	Середні значення	Високі значення	Вкрай високі значення
31 і нижче	32–51	52–92	92–112	113 і вище

*Змістовні характеристики шкал*

**Психоемоційне виснаження** – процес вичерпання емоційних, фізичних, енергетичних ресурсів професіонала, що працює з людьми. Виснаження виявляється у хронічній емоційній і фізичній втомі, байдужості у ставленні до людей з ознаками депресії та роздратованості.

**Особистісне віддалення** – специфічна форма соціальної дезаптації професіонала, що працює з людьми. Особистісне віддалення характеризується зменшенням кількості контактів

з оточенням, підвищенням роздратованості та нетерплячості в ситуаціях спілкування, негативізмом щодо інших.

**Професійна мотивація** – рівень робочої мотивації і ентузіазму щодо роботи альтруїстичного змісту. Стан емоційної сфери оцінюється таким показником, як продуктивність професійної діяльності, оптимізм та зацікавленість у роботі, самооцінка професійної діяльності та ступеня успішності в роботі з людьми.

Наводимо вияви ПВ на різних системних рівнях.

Життєві вияви психічного «вигорання» на системно-структурних рівнях [1, 3, 4, 5, 7].

Шкали ПВ	Вияви «психічного вигорання» на рівнях:		
	міжособистісному	особистісному	мотиваційному
ПВ	Психічне виснаження; роздратованість; агресивність; підвищена чутливість до оцінок інших	Низька емоційна толерантність; тривожність	Небажання йти на роботу; бажання скоріше закінчити робочий день; прогули
ОВ	Небажання контактувати з людьми; цинічне, негативне ставлення до них	Критичне ставлення до оточуючих і не-критичність в оцінці самого себе; значущість своєї правоти	Зниження включеності в роботу і справи інших людей; байдужість до своєї кар'єри
Пм	Незадоволеність роботою і стосунками в колективі	Знижена самооцінка; незадоволеність собою як професіоналом; відчуття низької професійної ефективності та віддачі	Зменшення потреби в досягненнях

## Питання та тести для самоконтролю

1. Назвіть психодіагностичні методики, які використовують для дослідження мотивації персоналу.

2. Назвіть психодіагностичні методики, які діагностують кар'єрні орієнтації та самооцінку в управлінській діяльності.

3. Перечисліть психодіагностичні методики, які діагностують стиль керівництва, міжособистісні взаємовідносини в колективі та «професійне вигорання».

4. Для дослідження особистісних якостей керівника застосовують методики:

а) тест на визначення орієнтації керівника, оцінка особистісних якостей керівника, методика на досягнення успіху Т. Елерса, соціометрія; б) методика «Лідер», Методика К. Земфіра в модифікації А. Реана на вивчення мотивації професійної діяльності; в) оцінка ефективності діяльності керівника, методика «Самооцінка вольових якостей керівника»; г) всі варіанти правильні.

5. Шкали «Винагорода», «Структурована робота», «Досягнення», «Визнання» відносять до: а) методики К. Земфіра в модифікації А. Реана; б) мотиваційного профілю особистості (Ш. Річі та П. Мартін).

6. Методика К. Земфіра в модифікації А. Реана використовується у випадку дослідження: а) внутрішньої мотивації; б) зовнішньої мотивації; в) всі вище перераховані.

7. Для діагностики організаційних конфліктів не застосовують методику: а) дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н. В. Гришиної). б) діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за В. В. Бойком.

8. Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона, методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді визначає: а) організаційну культуру; б) конкурентноздатність команди; в) соціально – психологічний клімат в організації; г) всі вище перераховані.

9. Показники «Страх перед бідністю», «Авторитет-підкорення», «Будинок відпочинку», «Організація» та «Команда» належать до: а) Методики діагностики соціально-психологічної адаптації К.Роджерса і Р. Даймонда; б) опитувальника Р. Блейка – Дж. Мутона

10. У методиці дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса є \_\_ основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації: а) шість б) п'ять в) чотири.

## Використана та рекомендована література

1. Диагностика здоровья. Психологический практикум / под ред. проф. Г. С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2007. – 950 с.

2. Могилевкин Е. А. HR – инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов, С. В. Клиников. – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
3. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2000. – 672 с.
4. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
5. Фетискин Н. П. Социально – психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Психотерапия, 2009. – 544 с.
6. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2004. – 176 с.
7. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2010. – 790 с.
8. Интернет – портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
9. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com>
10. Психологические тесты – компьютерные [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psychologiya.com.ua/psixologicheskie-testy/86-psixologicheskie-testy-kompyuternye.html>
11. Психологический практикум [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psylist.net/praktikum/>

## 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ ОСОБИСТОСТІ

### 6.1. Самоменеджмент

*Самоменеджмент* як один з напрямів науки про управління в останні двадцять років став одночасно необхідним і модним. Самоменеджмент або управління власним життям – це робота над собою в межах особистого розвитку й освоєння методів ділової активності, пов'язаних з управліннями грошима і проектами. Крім того, управління власним життям припускає уміння вибудовувати конкурентоздатну стратегію.

**Самоменеджмент** – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи у повсякденній практиці з оптимальним використанням своїх ресурсів для досягнення цілей.

#### **7 психологічних правил постановки цілі**

1. Цілі повинні бути конкретними. Мета є конкретним образом бажаного результату. Все, що неконкретно, неясно, не може бути реалізованим. Якщо мета велика, то вона розбивається на ланцюжок локальних конкретних цілей.

2. Мета повинна бути позитивно сформульована: «Я хочу.....» замість «Я не хочу...».

3. Визначте свою мету так, щоб мати можливість досягати її самостійно, незалежно від дії інших. Замість того, щоб формулювати свою мету: «Я хочу, щоб оточуючі припинили критикувати мою зовнішність», подумайте: «Що я можу зробити, щоб подобатися самому/самій собі, незалежно від ставлення тих, хто мене оточує».

4. Переживіть момент досягнення своєї мети. Уявлення про те, що Ви вже досягли обраної мети і отримали бажаний результат, є ефективним способом мотивування себе цим результатом. Створіть уявну версію вже досягнутого. Уявна картина можливості здійснення мети повинна бути настільки чіткою і живою, щоб могла стати реальною для вашої нервової системи. Причому такою реальною, щоб викликати ті ж відчуття, які б Ви відчули, якби мета насправді була реалізована.

5. Виконайте перевірку можливих наслідків досягнення мети. До того, як Ви досягнете результату в реальності, має сенс уявити і те, як Ви далі будете з цим жити. Як зміни, що відбуваються у Вас, вплинуть на Ваших близьких, знайомих? Як можуть змінитися з ними відносини, які можуть виникнути проблеми? Набагато простіше внести зміни у викрійку костюма, ніж намагатися його перекроїти, коли він зшитий. Набагато простіше заборонити будівництво будівлі на стадії проектування, ніж коли воно будується або вже збудовано.

6. Під час обрання головної конкретної мети основним правилом повинно бути: якщо рішення вимагає від Вас внутрішнього зусилля, а результат не викликає задоволення, то, мабуть, Ви прагнете змінити природний перебіг справ. А це загрожує невдачею. Якщо ж Ви ставите собі питання і дійсно відчуваєте спокій, то це означає, що Ви ухвалили рішення, засноване на дійсному положенні справ, і тоді результат буде той, який Вам необхідний.

7. Закріпіть Вашу мету у підсвідомості. Після того, як Ви здійснили постановку головної конкретної мети, її необхідно ввести і закріпити у підсвідомості, проникнутися нею. Психологічним принципом, на основі якого сформульована Ваша мета закріплюється в підсвідомості, є самонавіювання. Навіювання спрямоване до відчуттів; його головний інструмент – повторення [2, 7].

### *Практичне завдання*

Складіть список 10–15 цілей, які б Ви хотіли реалізувати у своєму житті. А тепер розташуйте їх у порядку важливості, помітивши на початку списку ті, які б Ви хотіли досягти швидше. Навпроти кожної цілі зазначте дату її реалізації. Будьте реалістом, обирайте цілі, які можна досягнути.

Ціль	Дата
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____



7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

А тепер, коли Ви вже склали список своїх цілей, для кожної цілі відведіть окремий листок і розділіть його на три частини таким способом.

### Ціль №1

Дії, необхідні для реалізації цієї цілі

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Необхідні якості, які знадобляться для досягнення цієї цілі

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Труднощі, які мені доведеться перебороти

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Дії, необхідні для реалізації цієї цілі: тут запишіть те, що ви повинні будете зробити, щоб досягти своєї мети. Необхідні якості, які знадобляться для досягнення цієї цілі: детально опишіть, яких якостей характеру потребує для досягнення даної цілі. Труднощі, які мені доведеться подолати: задумайтесь над тим, які перешкоди можуть завадити вам. Чесно оцініть, що може стати перешкодою на Вашому шляху до цілі. Це може

бути лінь, схильність тратити час, нетерпеливість – визначивши те, що може заважати. Ви будете готові це подолати.

Аналогічно зробіть з кожною ціллю, яку Ви виписали. Завжди тримайте ці записи перед собою, щоб контролювати себе і не забути про власні цілі [2].

Прочитайте та проаналізуйте притчу П. Кузьо.

### **«Дві краплини олії»**

Один купець відправив свого сина до найбільшого мудреця світу, щоб довідатись від нього секрет щастя. Довго блукав хлопчина пустелею, аж вийшов до прекрасного замку, що височів на вершечку гори. Там жив Мудрець. Юнак думав, що побачить там святого старця, але натомість, увійшовши до замку, немов потрапив у вируючий вулик: метушилися купці, по кутках велися розмови, грав невеличкий оркестр, а стіл був заставлений розкішними наїдками. Мудрець постійно говорив з кимось, і минуло чимало часу, доки підійшла черга юнака.

Мудрець уважно вислухав з якою метою прийшов юнак, але сказав, що зараз не має часу тлумачити йому Секрет Щастя. Хай він піде оглянути палац і повернеться через дві години.

– Зроби лише послугу, – попросив Мудрець, простягаючи юнаку ложечку з двома краплинами олії, – носи це з собою і гляди, не пролий.

Юнак подався навмання численними залами палацу, не зводячи очей з ложечки, а через дві години прийшов назад.

– Ну що, – запитав мудрець, – ти бачив перські гобелени у моїй їдальні? А сад, який десять років вирощував мій садівник? А розкішні пергаменти у моїй бібліотеці?

Розгублений юнак зізнався, що не бачив нічого, він дбав тільки про те, щоб не розлити олії, довіреної йому Мудрецем.

– Ще раз піди і оглянь дива мого світу, – звелів Мудрець. – Не можна вірити людині, не знаючи дому, у якому вона живе.

Втішений юнак схопив ложечку й знову подався блукати палацом, не пропускаючи цього разу жодного мистецького твору. Він побачив сад, навколишні гори, красу квітів і те, з яким смаком було все підібрано в замку, а повернувшись, детально про все розповів.

– А де та олія, яку я тобі довірив? – запитав мудрець.

Глянувши не ложечку юнак побачив, що олії там не лишилося.

– Ну що ж, дам я тобі одну пораду, – прорік Наймудріший з мудреців. – Секрет Щастя полягає у тому, щоб побачити усі дива світу, не забувши про дві крапельки олії.

Про що ця притча? Чим можуть бути для людини у метафоричному значенні дві крапельки олії? Чи Мудрець дав рецепт саме щастя? Які ще метафори ви бачите у притчі і як би ви їх проінтерпретували?

## 6.2. Таймменеджмент

**Таймменеджмент** – або *управління часом* – це планування і заповнення часу найбільш раціональним способом для досягнення цілей.

Поняття «кайрос» у управлінні часу – це зручний момент для виконання певного завдання.

Щоб запланувати кайрос потрібно створити:

1. Список кайросів
2. Розсортувати їх за групами і за видами.
3. Тримати цей список біля себе.
4. Привчити себе проглядати цей список перед зміною виду діяльності [7].

### *Практичне завдання 1*

З метою формування навичок оволодіння технік таймменеджменту, необхідно в таблицю 4 записати індивідуальний план завдань робочого тижня з допомогою матриці Ейзенхауера.

Таблиця 4

№ за/п	Назва справи / завдання	Пріоритет	Дата виконання	Відмітка про виконання

**Матриця Ейзенхауера** (дає змогу визначити пріоритетність завдання)

Сенс її зводиться до того, щоб кожне завдання, яке належить виконати, треба визначити в одну з чотирьох груп:

*А. Важливі і термінові* (які потрібно виконати негайно, прагни за можливості не допускати появи таких завдань або звести їх до мінімуму)

Сюди належать завдання, які:

– потрібно зробити негайно, щоб уникнути незворотних процесів;

– вплинуть на здоров'ї;

– відкинуть тебе назад у досягненні мети і тому подібне.

*В. Не важливі термінові* (основні завдання, які допомагають у досягненні мети, на них треба сконцентруватись)

У цій групі мають бути зосереджені завдання, які наближають до мети, – найкорисніші завдання.

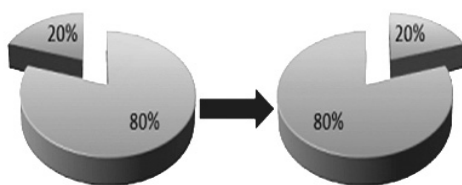
*С. Неважливі та термінові* (найнебезпечніші та зайві завдання за можливості намагатися передбачати їх)

Виконання цих завдань зовсім не наблизить Вас до досягнення мети. Сюди належать завдання, які помилково можна завданнями групи А. Не все, що треба зробити терміново, – є важливим. Думайте про мету!

*Д. Неважливі і нетермінові* (можна не виконувати або передоручити)

Сюди належать завдання, виконання яких взагалі не дасть ніякого результату, але вони часто є цікавими і приємними. Ці завдання потрібно викреслювати із списку або виділяти для них час за залишковим принципом [1, 2, 5, 6].

Також для визначення пріоритетності завдання слід враховувати принцип Парето.



**Vilfredo Pareto**



Рис.9.

Згідно з Вільфредом Парето результати праці завжди розподілені за принципом 20 на 80 (див. рис. 9). Тобто, 80% свого часу ми витрачаємо на непотрібні й малоефективні справи, і всього 20% часу приділяємо тому, що дійсно нам важливо й потрібно. Але саме ці 20% наших зусиль приносять 80% максимальних результатів.

Саме для ефективного використання часу наводимо формулу робочого часу.

**Формула часу роботи** = Ціль X ( спосіб роботи + енергія ) – перешкоди

Відтак **час роботи** залежить від: **цілі роботи** (повинна бути якісною метою, див. п.б.1. про правила побудови цілі для ефективного її досягнення), а також **способу роботи** (структура й склад конкретної діяльності, включаючи її зовнішні та внутрішні компоненти), **енергії** затраченої на діяльність (будь-які зусилля і засоби як об'єктивні, так і суб'єктивні, що дають змогу ефективно реалізувати обраний спосіб роботи) і відсутність **перешкод** (внутрішніх чи зовнішніх перешкод, які роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети).

Водночас математична формула закону часу виправдана. Функція «Додавання» способу роботи та енергетичні затрати відображає цілісність, єдність. Так, з одного боку, без достатньої енергії робота взагалі не можлива, а з іншого – технічне виконання роботи дає можливість економити енергію. «Множення» на ціль увиразнює важливість ролі мотивації і чіткого «образу цілі» для оптимізації часу роботи. Також, якщо не має бажання усвідомити часові аспекти будь-якої діяльності, то модернізація всіх інших компонентів буде малоефективною. «Віднімання» перешкод означає, за можливості, максимальне усунення будь-яких неефективних витрат часу [4].

### *Практичне завдання 2*

Необхідно вибрати будь-яку звичну діяльність, ту роботу, яку часто виконуєте (наприклад, прибирання квартири). Використовуючи формулу закону часу як ресурс, запропонуйте способи (ідеї) вдосконалення його чотирьох компонентів, які дають Вам змогу затрачати менше часу на цей вид роботи (наприклад, прибирання квартири).

Дайте відповідь на запитання:

1. Як можна переформулювати ціль цієї роботи так, щоб виконувати її швидше?
2. Як можна змінити спосіб виконання цієї роботи, щоб виконувати її швидше?
3. Як можна змінити енергетичні затрати на виконання цієї діяльності, щоб робити її швидше?
4. Як можна подалати перешкоди, що сповільнюють цю роботу?

### *Практичне завдання 3*

Для чіткого усвідомлення перешкод (як внутрішніх, так і зовнішніх), які виявляються в неефективному використанні часу, заважають виконанню поставлених і важливих завдань, підвищують неефективність праці, пропонуємо пройти **тест на визначення «крадіїв» часу**.

### *Інструкція*

Перед Вами список перешкод («крадії часу»), запропонованих Л. Зайвертом. Необхідно позначити ту перешкоду, яка «краде» у Ваш час.

- 1) нечітко поставлена ціль;
- 2) відсутність пріоритетів;
- 3) спроба надто багато зробити за один раз;
- 4) не повне уявлення про поточні завдання та шляхи їх вирішення;
- 5) погане планування робочого дня;
- 6) особиста неорганізованість;
- 7) надмірне читання;
- 8) безлад в документах;
- 9) недостатня мотивація, лень;
- 10) пошук потрібної інформації (адресів, телефонів тощо);
- 11) недоліки кооперації чи розподілу праці;
- 12) випадкові телефонні дзвінки;
- 13) незаплановані гості, відвідувачі;
- 14) невміння сказати «ні»;
- 15) неповна, запізнена інформація;

- 16) відсутність самодисципліни;
- 17) невміння довести справу до кінця;
- 18) відволікання (шум та ін.);
- 19) затяжні наради;
- 20) погана підготовленість до наради, бесіди тощо;
- 21) відсутність комунікації чи неточний зворотній зв'язок;
- 22) бесіди на особисті теми;
- 23) зайва комунікабельність;
- 24) надмірні ділові записи;
- 25) звичка відкладати справи «на потім»;
- 26) бажання знати усі деталі;
- 27) тривалі очікування;
- 28) нетерпимість, надмірна суєтливість;
- 29) невикористання делегування;
- 30) недостатній контроль над отриманими справами, внаслідок чого їх потрібно переробити.

Ваш варіант \_\_\_\_\_ (якщо є ще якісь перешкоди не вказані вище).

#### *Практичне завдання 4*

Після визначених «крадіїв часу», можна поділити їх на зовнішні (ті, що виникають незалежно від особистості) та внутрішні (ті, що залежать від особистості) вибрати ті, які найбільше перешкоджають у професійній чи інших сферах життєдіяльності.

Аналіз актуальних перешкод можна здійснювати з допомогою листка звітності щоденник перешкод (див. табл. 5).

*Таблиця 5*

Початок	Закінчення	Тривалість	Опис перешкод	Зовнішні причини	Внутрішні причини	Ідея як позбутися її

Іншим варіантом аналізу «крадіїв часу» може бути **ментальні карти перешкод**. Слід обрати актуальну перешкоду і заповнити рисунок 10.

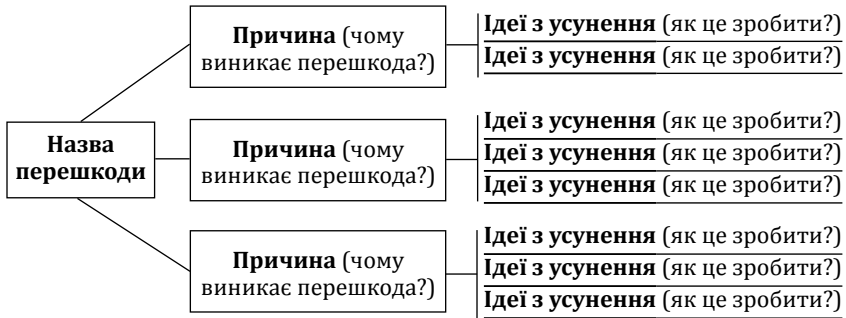


Рис. 10. Ментальна карта перешкод

### Практичне завдання 5

Для щоденного контролю виконаних завдань пропонуємо відповідати на запитання з допомогою **методу «5 пальців»** (автор Л. Зайверт) (див. рис. 11).

*1 – думки, знання, інформація* (Що нового я сьогодні дізнався? Які знання отримав? Які нові ідеї? і т.д.);

*2 – наближеність до мети* (Які оперативні завдання виконав, щоб наблизитись до мети? Які проблеми сьогодні я вирішив? тощо);

*3 – стан* (Які справи були особливо цікавими? Які події були пов'язані з позитивними емоціями? Які події пов'язані з негативними емоціями? Які справи були рутинними, буденними? тощо);

*4 – допомога, співробітництво з іншими людьми* (Які були сьогодні досягнення у спілкуванні з іншими людьми? Кому я сьогодні допоміг? З ким познайомився? З ким мав конфліктні ситуації?);



Рис. 11.

*5 – енергійність* (На які завдання затратив найбільше емоційних, фізичних ресурсів? Що дозволило відпочити? Де знайшов ресурси для відновлення?) [1, 2, 3, 4, 6].



## Питання та тести для самоконтролю

1. Назвіть методи визначення цілей.
2. У чому полягає професійна та особистісна самоорганізація особистості?
3. Що таке самоменеджмент?
4. Як слід формулювати ціль?
5. Назвіть основні правила побудови ефективних цілей
6. В чому полягає суть таймменеджменту?
7. Назвіть техніки таймменеджменту.
8. Поясніть сутність та роль матриці Ейзенхауера у процесі самовдосконалення керівника.
9. У чому полягає принцип Парето?
10. Наведіть приклади застосування принципу Парето.
11. Які методи таймменеджменту, на Вашу думку, більш ефективні, а які менш ефективні? Відповідь обґрунтуйте.
12. До групи Д за матрицею Ейзенхауера належать завдання:  
а) важливі і термінові; б) не термінові і не важливі.
13. Послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці з оптимальним використанням своїх ресурсів для досягнення своїх цілей – це а) самоменеджмент; б) таймменеджмент
14. Розстановка пріоритетів здійснюється за допомогою: а) принципу Парето; б) матриці Ейзенхауера; в) кейросів.
15. До групи А за матрицею Ейзенхауера відносять завдання:  
а) важливі і термінові; б) термінові, але не важливі; в) не термінові і не важливі; г) важливі і не термінові.
16. Самоменеджмент – це ... а) максимальне використання особистісних можливостей; б) усвідомлене управління перебігом свого життя й переборювання зовнішніх обставин на роботі, і в особистому житті; в) послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці з оптимальним використанням своїх ресурсів для досягнення своїх цілей; г) всі відповіді правильні.
17. До групи С за матрицею Ейзенхауера відносять завдання:  
а) важливі і термінові; б) термінові, але не важливі; в) не термінові і не важливі.
18. До завдань самоменеджменту відносять: а) аналіз ефективності використання часу; б) аналіз ефективності використання грошей; в) визначення пріоритетів; г) систему планування; д) всі відповіді правильні.

### **Використана та рекомендована література**

1. Архангельский Г. Корпоративный таймменеджмент: Энциклопедия решений / Г. Архангельский – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
2. Бишоф А. Самоменеджмент. Эффективно и рационально / А. Бишоф, К. Бишоф. – М., Омега. – Л, 2006. – 127 с.
3. Завалкевич Л. Э. Психология эффективного менеджера как преуспеть в жизни и любых условиях. – К., 2003.
4. Калинин С. И. Таймменеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.
5. Кук М. Эффективный таймменеджмент: Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / М. Кук. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с.
6. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн. – М.: ООО Издательство «Добрая книга», 2006. – 256 с.
7. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості): навч. посібник / О. Штепа. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 361с.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

### **Н**

HR – менеджер 5 6 13 14

### **К**

КРІ 24 27

### **М**

МВО 24 26

### **А**

116 Адаптація 22 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115

Анкетування 24 35

Ассесмент-центр 14 17 24 30 31 32 33

### **В**

Вебінар 38 39

### **Д**

Ділові ігри 14 23 35 43 44 45 46 47 48 49

### **Е**

Експерт 14 24 25 26 30 33

### **І**

Інтерв'ю 35

### **К**

Кар'єрна орієнтація 31 59 60 61 62 63 64 65 81 82 83

Кейси 14 35 39 40 41 42 43

Керівник 73 79 80 81 96 97 98 99

Клімат 116 117 118 119 120

Команда 99 100 101 102 103 104

Компетенція 6 17 18 30

Конфлікт 132 133 134 135 136 137 138 139

### **Л**

Лідер 67 68 69 70 71 72 73 74

**М**  
Методи 14 16 19 35 38 39 43  
Міжособистісні стосунки 120 121 123 124 125 126 127 128 129  
130 131 132  
Мозкова атака 14 49 50 51 52 53 54 55 56 57  
Мотивація 22 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96

**Н**  
Навчання 14 22 38 39

**О**  
Оцінка 14 17 22 23 27 28 35

**П**  
Персонал 14 17 22  
Підбір 14 16 22  
Постановка цілі 153 154 155 156  
Професійне вигорання 143 144 145 146 147 148 149 150

**Р**  
Рекрутинг 16 17

**С**  
Самоменеджмент 152 154 155 156  
Самоорганізація 152  
Самооцінка 65 66 67  
Самопрезентація 35  
Співбесіда 17 23 24  
Спостереження 24 35  
Стиль керівництва 74 75 76 77 78 79  
Стрес 139 140 141 142

**Т**  
Таймменеджмент 156 157 158 159 160 161 162  
Тестування 24  
Тестування 23 24 35 59

## **ДОДАТКИ**

## Метапрограмне інтерв'ю під час співбесіди

№	Мета програма	Питання	Характеристика
1	2	3	4
1	Тип референції	Ви хороший співробітник? Чому Ви так вважаєте?	показує, на основі чого кандидат ухвалює рішення і наскільки схильний орієнтуватися на думку оточуючих. <i>Зовнішня р.</i> – орієнтується на думку оточуючих, об'єктивні результати, прийняті норми, дуже легко піддається чужому впливу, плюс – клієнт орієнтований, легко керувати. <i>Внутрішня р.</i> – орієнтується на власну думку, ідеї та позиції, готовий відстоювати свою думку, незважаючи на погляд інших. <i>Змішана р.</i> – поєднання двох попередніх. Наприклад: для успішного керівника переважати повинна внутрішня, торгового представника – зовнішня
2	Прагнення-уникнення	Що для Вас важливо в роботі? Чи опишіть ідеального керівника	Показує, що з попереднього досвіду кандидата викликає негативні спогади, формулювання заперечень (вживання слів «не хочу») чи позитивних (вказує на прагнення). Наприклад: 1 «Який колектив для Вас оптимальний?» Прагнення: із спільною метою, дружній, професійний. Уникнення: неконфліктний, несумний. Наприклад: 2 «Опишіть ідеальне для себе місце праці» Прагнення: Поряд з домівкою, зі стабільною заробітною платою і нормальним графіком; Уникнення: Недалеко від дому, де не затримують заробітної платні, немає перепрацювань.
3	Процес-результат	Що Вам найбільше подобається у Вашій роботі? чи Опишіть свій найкращий період праці	Визначає ефективність майбутнього працівника. <i>Орієнтація на процес:</i> у мові переважно використовує слова нездійсненої (робити) роботи; <i>Орієнтація на результат:</i> у мові застосовує здебільшого слова – зробити

1	2	3	4
4	Індивідуаліст – менеджер – командний гравець	Опишіть своє найбільше досягнення; чи опишіть свій найцікавіший робочий проект	<p><i>Індивідуаліст:</i> акцентування на особистих досягненнях, хоч і може мати хороші взаємовідносини з колективом, однак віддає перевагу відповідати за окрему ділянку роботи, не дуже добре сприймаються колективні бонуси, не чіткі зони відповідальності</p> <p><i>Менеджер:</i> позиціонує себе як лідер, який продукує ідеї всієї команди, переконує їх, впроваджує чи бере участь у впровадженні. Важливі особисті досягнення, але щоб вони були вищими від інших, так і команди загалом.</p> <p><i>Командний гравець:</i> всі основні дії і рішення сприймає як результат дії команди, індивідуальні досягнення можуть виокремлюватись, а можуть бути представлені досягненням команди; мотивований спільною працею, постійною взаємодією з колективом, важко бути одному, працювати відсторонено від колективу.</p>
5	Процедури – можливості	Уявіть собі, що Вам необхідно провести важливі ділові переговори. Як Ви будете до них готуватись? Як буде співвідноситись Ваша підготовка з поведінкою на переговорах?	<p>Як людина буде діяти, вирішуючи робочі та особисті завдання. <i>Людські можливості</i> орієнтовані на пошук нових рішень, дій, що не повторюються, використовує інноваційний підхід; описуючи зроблений вибір часто відповідає оцінковими критеріями про хорошу якість, розумові характеристика; на переговорах змінює свою поведінку у відповідності з умовами, що змінюють.</p> <p><i>Люди – процедури</i> вибирають типовий спосіб при вирішенні проблем, чітко дотримуються правил; розповідаючи про свої плани, проговорює всю процедуру і навіть записує текст промови. У ситуації, що змінюється слідує тій процедурі, яка встановлена.</p>

1	2	3	4
6	Подібність – відмінність	Порівняйте, будь-ласка, свою спеціальність з реальною роботою чи свою попередню роботу з теперішньою.	Те, що комусь більше притаманна програма <i>подібності</i> , означає, що кандидат почуватися себе комфортніше в ситуаціях, які хоч чимось нагадують знайому в минулому, схильні щодня повторяти однотипні дії, рутину, стабільність; порушення звичного укладу можуть спричинити значний стрес. Люди, що тяжіють до <i>відмінності</i> , часто вступають в суперечки, важко вирішують конфліктні ситуації, прагнуть до змін, їм подобається нововведення; в роботі не готові до рутинної роботи, часто змінюють плани і оточення.
7	Зміст – оточення	Що вам найбільше подобалось на попередньому місці праці? Чому ви обрали саме цю професію?	Установка на спілкування в колективі <i>Зміст</i> : підходить для роботи з розробкою, ремонтом техніки, цифрами, документами; розповідаючи про роботу розказує про речі. <i>Оточення</i> : підходить для роботи, пов'язаної з побудовою відносин з оточенням, партнерами, клієнтами; описуючи роботу, розповідає про людей, які оточували.
8	Активність – рефлексивність	Опишіть Ваш перший робочий день; свої дії: Вам необхідно підібрати персонал у відділ	<i>Активність</i> – ініціативні, схильні до активних та самостійних дій, приймають на себе відповідальність; в мові кандидата простежується «роблю», «вивчаю». На питання «опишіть свій перший робочий день» – я познайомлюсь з колегами, дізнаюся основні завдання, пізніше постараюся налагодити стосунки з колегами, внесу свої пропозиції.



## ЗАКІНЧЕННЯ ДОД. А

1	2	3	4
			<p><i>Рефлексивність</i> – виконавча, пасивна людина, яка довго думає перш ніж зробити якісь дії; може бути ефективною, якщо отримає чіткі інструкції, часто уникає відповідальності, не схильна самостійно ухвалювати рішення. В мові використовує слова «мені скажуть», «мене познайомлять», «буде зроблено». На завдання описати свій робочий день відповідає: «в перший робочий день мене познайомлять з новими колегами, поставлять завдання, дадуть канцелярію, пізніше керівник висловить свої побажання».</p>

**Інструменти перевірки компетенцій співробітника на основі методу  
«три плюси і три мінуси» (С. В. Іванова)**

Компетенція (що перевіряємо)	Інструменти оцінки (як перевіряємо)
1	2
Активне слухання – вміння активно слухати	Спостерігаємо за тим, як кандидат слухає нас в ті моменти, коли ми розповідаємо йому про компанії і вакансії. Назвіть основні прийоми активного слухання. Як можна спонукати клієнта розкритися? Що важливіше – говорити або слухати в процесі переговорів? Обґрунтуйте.
Амбіційність – постійне прагнення домагатися більшого щодо результату, бути кращим, вирости кар’єрно і/або професійно (маються на увазі здорові амбіції, підкріплені можливостями людини)	Навіщо люди роблять кар’єру? Якими результатами у роботі можна пишатися і бути задоволеним?
Активність – активна життєва позиція, прагнення розвиватися	Чому одні люди прагнуть весь час вчитися і розвиватися професійно, а інші – воліють однотипну роботу? Що означає розвиватися на роботі? Назвіть три плюси і три мінуси роботи, пов’язаної з постійними змінами і розвитком.
Активні продажі – навички активних продажів	Назвіть якомога більше способів встановлення контактної особи (за телефоном або при вході в точку продажу). Уявіть, що я (називаємо типового клієнта, якому кандидат здійснює активні продажі): встановіть зі мною контакт, почніть спілкування. Потенційний клієнт при Вашій спробі почати спілкування говорить: «Нам нічого не треба». Ваша реакція? Назвіть якомога більше способів пошуку клієнтів у Вашій сфері. Які чинники в активних продажах можуть викликати стрес? Як ці чинники або стрес нейтралізувати?

1	2
Аналітичне мислення (аналіз поведінки клієнта та аналіз території)	Дати опис певної території і попросити проаналізувати: Як Ви визначаєте потенціал території? Наведіть приклад визначення потенціалу клієнта. Яка структура ухвалення рішень у Ваших типових клієнтів? Як Ви її визначаєте і як з нею працюєте в подальшому?
Варіативність мислення – вміння знаходити кілька (багато) варіантів вирішення проблеми або завдання	Ваш клієнт вимагає таку знижку, яку Ви не можете надати. Ваші дії? Назвіть якомога більше способів нестандартного використання ручки (будь-якого іншого стандартного предмета).
Вічливість, коректність	Що значить коректне спілкування з клієнтом? Дати заперечення, попросити відповісти, на кожну відповідь – нове заперечення, і так кілька разів. Оцінити емоційну реакцію: чи буде кандидат дратуватися.
Заперечення – навички роботи з запереченнями клієнта	Даємо типові заперечення клієнта і просимо дати відповіді. Підсилюємо заперечення. Одночасно оцінюємо навички роботи з запереченнями і коректність.
Готовність до відряджень; перепрацювань; певної кількості візитів.	Чому одні нормально ставляться до (називаємо проблемний фактор), а для інших це проблема? Що таке нормальна кількість (називаємо проблемний фактор)? Які чинники в організації роботи можуть викликати стрес і бажання змінити роботу?
Ініціативність – готовність виявляти розумну ініціативу	Назвіть три плюси і три мінуси вияву ініціативи. Чому одні вважають за краще діяти відповідно до загальноприйнятих стандартів, а інші воліють проявляти ініціативу? Наведіть приклади розумної та нерозумної ініціативи. Уявіть таку ситуацію: Ви можете запропонувати нові ідеї, але розумієте, що не всім колегам Ваша ініціатива сподобається. Ваша реакція? Описати конкретну ситуацію зі свого бізнесу, де була б потрібна ініціатива, попросити кандидата проаналізувати ситуацію. Оцінити, чи виявить він ініціативу і запропонує що-небудь.
Інтерес до людей і роботи з людьми	Назвіть три плюси і три мінуси роботи з людьми. Чому одним подобається спілкуватися з великою кількістю людей, а інші від цього втомлюються? Уявіть, що Ви могли б заново вибирати професію, за умови, що всі вони однаково оплачуються. Яку професію Ви обрали б і чому?

1	2
Інтуїція – здатність на інтуїтивному рівні швидко зрозуміти людину і вибрати правильну модель поведінки	Після 30–40 хвилин інтерв'ю: Ви повинні вміти добре і доволі швидко розбиратися в людях. Що Ви могли б сказати про мене як про клієнта? (За необхідності – ставити більш детальні питання).
Лояльність (прихильність – в ідеалі, відсутність негативу – як мінімум): бренду, клієнту, компанії, продукту, колективу. Лояльність як установка на тривалу роботу в компанії.	Що таке хороший бренд? Клієнт? Компанія? Продукт? Колектив? Ви випадково дізнаєтесь, що Ваш колега, який ніяк з Вами не пов'язаний, завдає певної шкоди компанії. Ваша реакція? Чому одні схильні довго працювати на одному місці, а інші – часто змінювати роботу? Що значить довго працювати на одному місці? Назвіть три плюси і три мінуси тривалої роботи в одній компанії.
Мобільність – здатність бути «легким на підйом»	Що означає бути мобільним? Чому одним людям подобається повільний характер роботи, а для інших – це мінус? Вам необхідно їхати у відрядження. За скільки часу Вам необхідно знати про це? Скільки часу займуть збори?
Неконфліктність – відсутність дратівливості, не провокує конфлікти, в конфлікті вміє грамотно поводитися – управляти конфліктом	Що дратує на роботі? В клієнті? Клієнт, з яким Вам доводиться часто взаємодіяти, сильно Вас дратує. Як Ви будете виходити з цієї ситуації? Клієнт дзвонить у напруженому стані, поводить себе агресивно, висуває претензію через несвоєчасне постачання. Ваші дії? Назвіть етапи і правила управління конфліктом.
Обов'язковість – прагнення та здатність виконувати свої зобов'язання, зокрема пунктуальність	Що таке допустиме запізнення? Чому одні часто запізнюються, а інші рідко? Що може бути виправданням для невиходу на роботу без попередження? Ви їдете на зустріч і через напружений рух можете спізнитися на 5–10 хвилин. Ваша реакція на цю ситуацію?
Орієнтація на результат – прагнення домогтися максимального результату без шкоди для якості роботи	Опишіть свою роботу за останній місяць. Вам необхідно за дуже короткий термін підготувати презентацію. Як Ви будете діяти? Опишіть докладно.

1	2
Позитивне ставлення до людей і до життя – вміння бачити насамперед позитивні сторони і можливості	Клієнт бере у Вас не весь асортимент. Проаналізуйте цю ситуацію. Клієнт раніше працював з конкурентом, зараз готовий спробувати працювати з Вами. Що є хорошого і поганого в цій ситуації? Охарактеризуйте колег, з якими Ви часто взаємодієте. Охарактеризуйте найбільш часто зустрічаються Вам типи клієнтів.
Самотивація – здатність самостійно працювати і підтримувати свою мотивацію на належному рівні	Що необхідно, щоб відчувати мотивацію до роботи? Назвіть способи, якими можна підвищувати власну мотивацію. Уявіть собі, що у Вас розпочались невдачі. Ваша реакція і дії?
Переконавання – навички переконання і впливу	Переконайте мене, що (далі дається абсурдне твердження, наприклад, що не треба вмиватися, треба переходити дорогу на червоне світло та ін.)
Самостійність в ухваленні рішень – здатність самостійно і швидко приймати рішення в межах своєї зони відповідальності	Уявіть таку ситуацію: керівник відсутній, а клієнт наполягає на тому, щоб рішення ухвалили Ви самі. Ви раніше такі рішення завжди погоджували з керівництвом. Але зв'язатися з керівником не вдається, а клієнт не готовий чекати. Ваші дії? Опишіть ситуації, в яких співробітнику вашого профілю слід ухвалювати рішення самостійно, а в яких – тільки за погодженням з керівництвом.
Чесність як вміння визнавати свої помилки, достовірно доносити інформацію	Чим були викликані Ваші помилки в роботі? Розкажіть про якийсь невдалий досвід взаємодії з клієнтом.
Чесність фінансова (крадіжка, відкати, зловживання)	Чому одні співробітники беруть «відкати» або зловживають представницькими витратами і промо-матеріалами, а інші ні? Уявіть, що Ви керівник відділу продажів. Один з Ваших підлеглих виграв великий тендер. При виборі дистриб'ютора він вибрав того, який поділився з ним дистриб'юторської знижкою. Інший співробітник через недосвідченість аналогічний тендер програв. Яка буде Ваша реакція в першому і в другому випадку? Чому?
Енергетика в спілкуванні – виявляє і зберігає в процесі спілкування доволі високий рівень енергетики	Оцінюємо методом спостереження у процесі всього інтерв'ю.

**Форма оцінки «360°» для керівників підрозділу**

П.І.П. \_\_\_\_\_  
 Посада *менеджер проектів*

У бланку представлені критерії, за якими Ви повинні максимально об'єктивно оцінити працівника, дотримуючись водночас конфіденційність фіксованої інформації.

Компетенція/ оцінка	Перевер- шує очіку- вання	Відповідає високому рівню вимог	Відпові- дає вимо- гам на се- редньому рівні	Недостат- ність від- повідність вимогам	Повна не- відповід- ність вимогам
Правиль- не складання планів проек- та і проектної документації					
Вміння швид- ко ухвалювати рішення в не- стандартних робочих ситу- аціях					
Прогнозуван- ня ризиків та їх попе- редження					
Аналіз та гра- мотна подача інформації					
Рівень комуні- кації					

Перечисліть сфери, в яких працівнику слід вдосконалюватися й розвиватися:

-----  
 -----  
 -----

Керівник *(назва підрозділу)*  
*(дата)*

*(підпис)*

**Опитувальник за методом «360 градусів»****Інструкція для учасників опиту**

Шановний співробітнику!

Це дослідження допоможе вашому колезі (оцінюваному) краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, побачити потенціал подальшого зростання і розвитку. Ніякі заходи заохочення або покарання за наслідками дослідження прийматися не будуть. Ми гарантуємо анонімність і конфіденційність. Відтак просимо вас давати максимально правдиві, відверті й обдумані відповіді. Якщо Ви за характером взаємодії з цією людиною не бачите прояви деяких аспектів поведінки і не можете судити про те, як він проявляє себе в описуваних ситуаціях, будь ласка, вибирайте відповідь: «Не маю інформації». Крім того, частина питань припускає як кращий варіант відповідь «Проявляє завжди», а деякі – «Не проявляє ніколи». Будьте уважні! Є також декілька питань, відповіді на які надасть нам змогу оцінити достовірність результату; у разі низької достовірності опитний лист доведеться заповнювати наново, що небажано.

Дослідження займає приблизно від 30 до 45 хвилин. Рекомендуємо вам заповнити анкету відразу ж від початку до кінця, не відволікаючись. Так ви зможете заощадити час і підвищити достовірність результатів. Ви можете надати значну допомогу колезі в розумінні його сильних і слабких сторін та плануванні подальшого розвитку і зростання. Спасибі Вам за щирі відповіді!

№	Питання	Відповіді*					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Здатний за необхідності приймати і відстоювати непопулярні рішення						
2	У разі виникнення проблем з клієнтом вирішує їх самостійно, прагне зробити це шнайшвидше						
3	Розуміє, що ефективність роботи підлеглих залежить від їхнього керівника, прагне виправити ситуацію і запобігти її появі в майбутньому						
4	Під час обґрунтування рішення розглядає і плюси, і мінуси, правильно розраховує ресурси						
5	Підвищує кваліфікацію тільки тоді, коли це пропонує керівництво або відділ розвитку персоналу						

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОД. В 2

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Під час визначення враховує те, що принципово важливе для бізнесу і складно у виконанні, тому таку роботу прагне зробити сам, а останнє делегує підпорядкованим						
7	У разі виникнення проблем прагне подолати їх самостійно, знаходить декілька варіантів рішення, уміє обґрунтувати плюси і мінуси кожного з них						
8	У разі тривалого стресу уміє підтримувати хорошу психічну форму						
9	Якщо виникає проблема, то насамперед ретельно аналізує причини і знаходить відповідальних за їх усунення						
10	Колеги і підлеглі часто звертаються до співробітника за порадою і допомогою, з ним вони відчувають себе психологічно комфортно						
11	У разі появи проблем з клієнтом з вини інших людей або підрозділів відразу переадресовує його до винуватця проблеми						
12	У складних ситуаціях легко гарячкує, може бути різким в спілкуванні						
13	Прагне отримувати максимально повну інформацію про ринок суміжних сферах і ефективно використовує ці дані						
14	Уміє ефективно діяти в умовах невизначеності						
15	Не допускає помилок навіть в дрібних деталях						
16	Позитивно характеризує компанію і її цінності в розмовах з іншими людьми						
17	Уміє визнавати свої помилки і брати на себе відповідальність за них						
18	Ніколи не гарячкує, не виявляє негативних емоцій						
19	Прагне знайти однакові інтереси і спільну мову з колегами у вирішенні сумісних завдань						
20	Визнає свою відповідальність за результат						
21	Виявляє прагнення вирішити проблеми клієнта, бере на себе відповідальність в складних ситуаціях						
22	Ніколи і ні в якій формі не критикує вирішення керівництва і стратегії компанії						
23	Не вітає зміни, віддає перевагу перевіреним, підтвердженим тривалим досвідом рішення						



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОД. В 2

1	2	3	4	5	6	7	8
24	Завжди готовий пожертвувати своїми інтересами заради загальних						
25	У стресовій ситуації не втрачає пильності, шукає і знаходить рішення						
26	Якщо проблеми з клієнтом виникли із-за неправильних дій підлеглих, прагне залучити їх в рішення, навчити тому, як уникати таких ситуацій надалі						
27	Заздалегідь підлаштовує роботу свого підрозділу під зміну стратегій компанії						
28	Бачить взаємозв'язок і взаємозалежність різних підрозділів і функцій в організації, розуміє її інтереси загалом						
29	Уміє аналізувати можливості, ризики, а також розраховувати і планувати ресурси						
30	Ніколи не прагне в конфлікті перетягнути ситуацію у бік своїх інтересів						
31	Мотивує людей, ґрунтуючись на їх результатах						
32	Вважає, що співробітники мають бути професіоналами і чітко діяти в межах своїх обов'язків, інакше з людьми треба розлучатися						
33	Ніколи не ставиться упереджено до людей, завжди уміє уникати особистих симпатій і антипатій						
34	Уміє визначати і враховувати індивідуальність підлеглого під час взаємодії і мотивації						
35	Відрізняється системним підходом, бачить інтереси організації загалом і підрозділів зокрема						
36	Виконує переважно функції контролю, вважає, що осуд і покарання – найбільш ефективні методи роботи з людьми						
37	Харизматичний, використовує силу своєї особи для того, щоб мотивувати підлеглих						
38	Підлегли помітно прогресують з моменту приходу цієї людини в компанію						
39	Заздалегідь формує штат персоналу, правильно визначає потребу в співробітниках						
40	Налаштований мотивувати персонал, грамотно вибирає співвідношення заохочення і осуду						

1	2	3	4	5	6	7	8
41	Вміє управляти конфліктом з позиції співпраці, тобто так, щоб всі сторони були в максимальному вигравші						
42	Організовує навчання і здійснює коучинг своїх співробітників, розвиває людей						
43	Уміє концентруватися на завданні, уважний до дрібниць						
44	Знає зовнішнє середовище організації, конкурентів						
45	Відстоює свою позицію, якщо думка співбесідника вважає за неправильне, прагне скоротити бесіду						
46	Виявляє ініціативу тоді, коли процес дійсно вимагає поліпшення						
47	У поведінці і ухваленні рішень враховує цінності компанії і її інтереси						
48	Завжди виявляє ініціативу, вносить раціоналізаторські пропозиції						
49	Враховує інтереси виключно свого підрозділу, веде конкурентну боротьбу за ресурси						
50	Прагне вирішити проблему максимально швидко і ефективно, причому не завжди самостійно, а із залученням експертів (за необхідності)						

\* Відповіді:

1. – не маю інформації;
2. – виявляється завжди;
3. – виявляється в більшості випадків;
4. – виявляється приблизно в половині випадків;
5. – виявляється рідко;
6. – не виявляється ніколи.

***Відповіді до анкети (розшифровка типів питань і компетенцій)***

1. Питання із зворотним шкалюванням: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Якщо відповіді на решту питань – на рівні 4–5 балів, то на питання цього типу відповіді повинні оцінюватися в 1–2 бали. Якщо ж відповіді на питання із зворотним шкалюванням відповідають рівню 4–5 в двох і більш випадках, то їх достовірність розглядається як низька.

2. Однозначно позитивні відповіді на питання 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свідчать про високий ступінь вірогідності того, що вони соціально бажані. Якщо таких відповідей більше двох, рекомендується не зараховувати результати, а запропонувати знову заповнити опитувальник.

3. Групи питань, оцінки за відповіді на яких повинні мати розбіжність не більше ніж на 1 бал (два і більш за розбіжність дають змогу розглядати валідність як низьку): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

### ***Розподіл питань по групах компетенцій***

- Дотримання корпоративних цінностей (питання 1–29, 43–50)
  1. Клієнтоорієнтовність – 11, 21, 26.
  2. Лояльність до компанії, патріотизм – 16, 22, 47.
  3. Орієнтація на результат, відповідальність за нього – 17, 20, 24, 49, 50.
  4. Ініціативність – 23, 46, 48.
  5. Адаптивність, відвертість новому – 27.
  6. Самостійність і навички ухвалення рішень – 14, 29.
  7. Розуміння бізнес-середовища – 13, 19, 28, 44.
  8. Стійкість до процедур і детальної роботи – 15, 43.
  9. Стресостійкість – 25.
  10. Прагнення до спілкування і навички комунікації з людьми в компанії – 12, 18, 19, 45.
- Управлінські навички (питання 26–42)
  11. Управління поточною роботою – 30, 35, 41.
  12. Управління командою – 28, 33, 34.
  13. Планування – 27, 29, 39.
  14. Навчання – 26, 32, 34, 38, 42.
  15. Мотивування – 31, 33, 34, 36, 37, 40.

**Угрин Ольга Георгіївна**  
кандидат психологічних наук

# Психологія управління

*Практичний посібник*

Редагування *І. Б. Попик*  
Макетування *Г. Я. Шушняк*  
Друк *А. М. Радченко*

---

Підписано до друку 29.05.2017  
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 9,53.  
Тираж 100 прим. Зам №

Львівський державний університет внутрішніх справ  
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.