

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Пілецька Любомира Сидорівна

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ

*Довідково-методичний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

Івано-Франківськ
2007

ББК 88.40

П–64

Пілецька Л. С. Психологія бізнесу: Довідково-методичний посібник. – Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2007. – 150с.

Довідково-методичний посібник містить перелік основних тем курсу “Психологія бізнесу”, плани семінарських занять, конспекти лекцій основних тем, контрольні запитання, короткий термінологічний словник та психодіагностичні методики.

Адресується студентам вищих навчальних закладів, а також викладачам, які цікавляться феноменом підприємництва.

Рецензенти:

Москалець В. П. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та експериментальної психології Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Литвин-Кіндратюк С. Д., кандидат психологічних наук, доцент, старший науковий співробітник НМЦ “Українська етнопедагогіка і народознавство” АПН України Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Рекомендовано до друку Вченою радою Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

ББК 88.40

В–64

© Пілецька Л. С.

© Місто-НВ

ЗМІСТ

1. Пояснювальна записка.....	4
2. Перелік основних тем курсу “Психологія бізнесу”.....	6
3. Плани семінарських занять з курсу.....	9
4. Конспекти лекцій основних тем курсу “Психологія бізнесу”.....	22
<i>Предмет, структура і місце дисципліни “Психологія бізнесу” в системі психологічного і наукового знання.....</i>	22
<i>Аналіз феномена підприємництва в історичному ракурсі.....</i>	28
<i>Психологічні ознаки підприємництва.....</i>	35
<i>Проблема особистості в бізнесі</i>	49
<i>Підприємницька організація: характерні ознаки та закономірності розвитку.....</i>	61
<i>Психологічні особливості ділового спілкування.....</i>	84
<i>Психологічні особливості рекламної політики.....</i>	94
5. Контрольні запитання.....	110
6. Список рекомендованої літератури.....	112
7. Додатки.....	114
7.1. Методика. Аналіз своїх обмежень (“Ви самі”) <i>(Вудкокк М., Френсіс Д).....</i>	114
7.2. Методика. Аналіз особистих обмежень (“Робота”) <i>(Вудкокк М., Френсіс Д).....</i>	120
7.3. Методика. Аналіз особистих обмежень (“Інші”) <i>(Вудкокк М., Френсіс Д).....</i>	129
7.4. Діагностика рівня емоційного вигорання <i>(Бойко В. В.).....</i>	136
7.5. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі <i>(Рогов Є. І.).....</i>	140
7.6. Методика. Чи вмієте Ви слухати? <i>(Рогов Є. І.).....</i>	141
7.7. Методика. Оцінка самоконтролю у спілкуванні <i>(Снайдер М.).....</i>	144
7.8. Короткий термінологічний словник.....	146

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Психологія бізнесу, яка стрімко розвивається з 90-х років ХХ століття, є однією з актуальних і перспективних наук. Як галузь наукового знання вона інтегрує в собі надбання як психологічних, так і економічних дисциплін. Кожна людина може знайти в ній задоволення своїх інтересів, досягнути життєво важливих цілей, отримати значущі результати та реалізацію своєї власної активності. Це означає також і те, що економіці і бізнесу як діяльності можна й потрібно навчатися. Завдання психології – навчити людину правильно побачити себе та своє місце в світі і допомогти їй діяти відповідно до законів діяльності, які вже постали і визначають особистісну ефективність. Бізнес – це особлива діяльність людини, зі своєю структурою та логікою, яка передбачає наявність специфічних мотивів і ціннісних установок, спеціальних знань та навичок, підприємницького мислення і, звичайно ж, особистісних здібностей.

Метою курсу “Психологія бізнесу” є формування знань про психологічні особливості особистості бізнесмена та механізми розвитку і функціонування підприємницької організації.

Предметом дисципліни є підприємництво як особлива форма життєдіяльності економічних суб’єктів.

Об’єктом психології бізнесу є підприємницька діяльність людей (індивідуальна та групова), спрямована на досягнення прибутку. Іншими словами, об’єкт вивчення психології бізнесу складають люди, які об’єднані фінансовими, юридичними відносинами, пов’язані певними нормами, порядком та різними аспектами відповідальності.

Завдання курсу:

- оволодіння категоріальним апаратом психології бізнесу;
- вивчення індивідуально-особистісного потенціалу суб’єктів підприємницької діяльності, їх здібностей та нахилів;
- врахування ціннісно-мотиваційних спонукань особистості до підприємництва, його потреб та запитів;

- забезпечення психологічної підтримки підприємницьких груп, включаючи розробку комплексу заходів з професійної підготовки та перепідготовки підприємницьких кадрів;
- дослідження механізмів формування лідерства в бізнесі, принципів керівництва підприємницькою організацією;
- вивчення комунікативного процесу в підприємстві, взаємин і ділового спілкування людей при виконанні спільних підприємницьких завдань;
- аналіз стратегій поведінки ділових людей у різних ситуаціях підприємництва (започаткування власної справи, укладання угоди, банкрутства тощо).

Внаслідок опанування курсу “Психологія бізнесу” студенти повинні **вміти:**

- розробляти науково обґрунтовані процедури професійного відбору та добору претендентів на посади, що вимагають значного фінансового ризику і особистої відповідальності за дії підлеглих;
- долати професійно-життєві кризи у працівників підприємницьких структур і самих підприємців, викликаних конфліктами і стресовими ситуаціями виробничого та емоційного характеру;
- розробляти групові тренінг-програми для персоналу фірм з питань керівництва та лідерства, аналізу психології клієнта та споживача, формувати комунікативні вміння та навички;
- реалізовувати заходи із забезпечення рекламної діяльності і вивчення ринку товарів та послуг;
- реалізовувати заходи із індивідуального і групового консультування, націленого на розв’язання проблем особистого і професійного життя, корекцію та проектування життєвого шляху індивідуальності, залученої в підприємницький процес.

2. ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ТЕМ КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ”

Тематичний план лекційних занять з курсу “Психологія бізнесу”

№ з/п	Теми лекцій, їх короткий зміст	к-сть годин
1.	Предмет, структура і місце психології бізнесу в системі психологічного і наукового знання. Психологія бізнесу як науково-прикладна галузь психологічної науки. Структура, функції та основні категорії психології бізнесу. Зв'язок між поняттями “управління”, “підприємництво”, “бізнес”. Перспективи розвитку науки. Зв'язок з іншими науками.	2
2	Методологічні та методичні проблеми психології бізнесу. Проблема методу і методології в психології бізнесу. основні та специфічні принципи науки. Характеристика основних методів психології бізнесу. Методика використання методів групової роботи і вирішення групових завдань (мозковий штурм, метод синектики, метод соціально-психологічного тренінгу).	2
3	Історичні етапи розвитку феномена підприємництва. Ідеї підприємництва в роботах Р. Кантільйона, А. Смітта, Ж.-Б. Сея, А. Маршалла, Й. Шумпетера. Соціопсихологічні теорії підприємництва. Основні наукові етапи у розвитку підприємництва.	2
4	Психологічні ознаки підприємництва. Поняття підприємницької активності. Її рівні та види. Ризик, його види і функції. Ситуації невизначеності та ризику. Лідерство і процес міжособистісної взаємодії. Теорії походження лідерства. Творчість або інноваційна поведінка. Типологія підприємців за їх ставленням до інновацій. Основні рекомендації стосовно підвищення креативних здібностей.	4

5	Проблема особистості у бізнесі. Урахування проявів і властивостей особистості в бізнесі. Психологічні вимоги до особи бізнесмена. Типологія бізнесменів і підприємців за Й. Шумпетером, Е. Фреліхом, Й. Піхлером, А. Журавльовим, В. Позняковим. Підприємець і менеджер: спільне та відмінне. Позиції особистості в бізнесі.	4
6	Психологічні особливості підприємницької організації. Види організацій за кількісним критерієм: малі, середні, великі організації та їх характеристики. Класифікація організацій за якісними критеріями. Криза управлінської свідомості як наслідок зміни організаційної структури. Соціально-психологічне середовище організації. Статусно-рольова структура організації.	4
7	Психологічні особливості малої соціальної групи. Поняття малої соціальної групи та її ознак. Види і структурні характеристики малої соціальної групи. Формальна і неформальна структура малої соціальної групи. Групові ролі.	2
8	Групові процеси та їх характеристика. Поняття групової динаміки. Нормативний вплив у групі. Керівництво і лідерство в малих соціальних групах. Стилі лідерства. Прийняття групового рішення. Групова згуртованість і груповий конфлікт. Соціально-психологічний клімат у групі.	2
9	Психологія ділового спілкування. Структура спілкування. Характеристика комунікативної, перцептивної, інтерактивної сторін спілкування. Ефекти перцепції. Роль невербальної комунікації в практиці ділових стосунків.	4
10	Психологічні особливості рекламної політики. Традиційні та нетрадиційні погляди на сутність реклами, види реклами. Моделі психіки людини та їх використання при створенні реклами. Особливості впливу реклами на споживача. Використання образу-носія в рекламі.	2

11	Психологічна підтримка підприємницьких груп та організацій. Поняття психологічної підтримки підприємницьких груп та організацій. Психологічне консультування, професійний відбір і добір кадрів, активне соціально-психологічне навчання, психологічне діагностування реальних процесів та явищ, консалтинг, профорієнтація.	2
Всього годин:		30

**Тематичний план семінарських занять
з курсу “психологія бізнесу”**

№ з/п	Теми семінарських занять	к-сть годин
1	Психологія бізнесу як сфера психологічної науки: сучасний погляд на проблему	2
2	Психологічний аналіз феномена підприємництва	2
3	Психологічний аналіз складових феномена підприємництва	2
4	Особистість у бізнесі	2
5	Сучасна підприємницька організація: характерні ознаки та закономірності розвитку	2
6	Соціально-психологічні параметри малої соціальної групи	4
7	Психологічні особливості ділового спілкування	4
8	Психологічні особливості формування сприятливого психологічного клімату в колективі	2
9	Професійна підготовка підприємницьких кадрів	2
Всього годин:		18

3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З КУРСУ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1 (2 год.)

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ЯК СФЕРА ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ

1. Становлення і розвиток психології бізнесу як науки: її предмет, понятійний апарат, коло проблем.
2. Завдання психології бізнесу.
3. Зв'язок психології бізнесу з іншими науками.
4. Методологічні та методичні проблеми психології бізнесу. Основні принципи та класифікації методів.

Література

- Андреева Г. М. Социальная психология. – СПб., 2001. – 376с.
- Дафт Р. Л. Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 832с.
- Друккер П. Управление, нацеленное на результат / Пер. с англ. – М.: Технолог. школа бизнеса, 1994. – 200с.
- Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
- Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 248с.
- Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – С. 7-36.
- Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 448с.
- Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. – Львів, 2001. – 276с.
- Социальная психология в схемах и комментариях: Уч. пособие / В. Крысько. – СПб.: Питер, 2003. – 286с.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2 (2 ГОД.)

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНА ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Загальна характеристика феномена підприємництва.
2. Еволюція терміна “антрепренер”.

3. Психологичні теорії підприємництва.
4. Соціологічні теорії підприємництва.
5. Психологічний зміст, функції та складові феномена підприємництва.

Література

Агеев А. И. Предпринимательство: Проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 106 с.

Глуценко Е. В., Капцов А. И., Тихонравов Ю. В. Основы предпринимательства. – М.: Вестник, 1996. – 412 с.

Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СП “Бук Чембэр Интернэшнл”, 1992. – 349 с.

Журавлев А. Л., Позняков В. П. Деловая активность предпринимателей: методы оценки и воздействия. – М.: Институт психологии РАН, 1995. – 58 с.

Заславская Т. И. Бизнес-слой российского общества: сущность, структура, статус // Социологические исследования. – 1995. – №3. – С. 3-12.

Зомбарт В. Буржуа: Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. – М.: Наука, 1994. – 442 с.

Кейтс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Прогресс, 1978. – 494 с.

Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... (элементы психологии менеджмента в повседневной работе). – М., 1994.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 700 с.

Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. – Львів, 2001. – 276 с.

Позняков В. П. Психология предпринимательства // Психология: Учебник для экономических вузов / Под ред. В. Н. Дружинина. – СПб., 2000. – С. 538-554.

Психология предпринимательской деятельности / Под. ред. В. А. Бодрова. – М.: Институт психологии РАН, 1995. – 175 с.

Рютгингер Р. Культура предпринимательства. – М.: Эком, 1992. – 154 с.

Социальная психология: учебное пособие / Отв. ред. А. Л. Журавлев. – М.: ПЕРСЭ, 2002. – 351 с.

Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. – Вып. 1. – М.: Прогресс, 1992. – 191 с.

Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

СЕМНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 3 (2 ГОД.) ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ФЕНОМЕНА ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Характеристика рівнів підприємницької активності.
2. Ризик та його сутність.
3. Аналіз лідерства з психологічного боку та з позиції підприємництва.
4. Інновація як творчий компонент в структурі особистості.

Додаткові завдання

1. Виконайте вправу “Раціональне використання часу”.

Одне із занять ділової людини – це правильне використання часу. Фахівцю будь-якої галузі необхідно вміти правильно сприймати час, розподіляти його, будувати реалістичну програму реалізації цілей у часі. Запропонована вправа сприяє підвищенню часової компетентності спеціаліста.

Інструкція.

Встановіть, що вам заважає краще використовувати свій час. З цією метою до поданих суджень напишіть не менше п'яти закінчень:

1. У мене надто мало часу, тому що...
2. У мене було б більше часу, якби...
3. Я витрачаю надто багато часу даремно, тому що...
4. Я зовсім мало можу впливати на планування свого часу, тому що...

Проаналізувавши відповіді на вказані запитання, Ви з'ясуєте ті причини, котрі заважають більш оптимальній самоорганізації.

2. Дайте відповідь на запитання тесту “Командувати чи підкорятися?”. Тест покликаний виявити міру вираженості лідерських якостей.

Інструкція

Виберіть закінчення для кожного із 10 суджень, яке притаманне Вам.

1. Дружба для Вас –
 - а) співробітництво;
 - б) підтримка;
 - в) альтруїзм.
2. Справжній художник (актор) повинен перш за все володіти
 - а) талантом;
 - б) рішучістю;
 - в) підготовкою.
3. На вечірці Ви найчастіше почуваетесь
 - а) “півником”;
 - б) “куркою”;
 - в) “курчатком”.
4. Якщо б Ви були геометричною фігурою, то у вигляді
 - а) циліндра;
 - б) сфери;
 - в) куба.
5. Коли Вам подобається чоловік (жінка), Ви
 - а) робите перший крок;
 - б) чекаєте, коли він (вона) зробить перший крок;
 - в) робите маленькі кроки назустріч.
6. Ви, стикаючись з несподіванкою (не тільки сидячи за кермом),
 - а) гальмуєте;
 - б) додаєте швидкості;
 - в) губитесь.
7. Якщо Вам доводиться говорити на публіку, то звичайно Ви відчуваєте, що
 - а) Вас слухають;
 - б) Вас критикують;
 - в) Ви ніяковієте.
8. В експедицію краще брати товаришів

- а) міцних;
 - б) розумних;
 - в) досвідчених.
9. Скажемо по правді, Попелюшка була
- а) нещасна дівчинка;
 - б) хитрюща кар'єристка;
 - в) лицемірка.
10. Як би Ви визначили своє життя? Як
- а) партія в шахи;
 - б) матч з боксу;
 - в) гра в покер.

Підведіть підсумки.

Використовуючи ключ, підрахуйте бали. Знайдіть їх суму і оцініть свій результат.

Номер судження	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Варіанти відповідей	Оцінка відповідей, бали									
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Якщо Ви набрали не більше 16 балів, то в суспільстві Ви – просто рядовий. Ви надто поважаєте інших і ототожнюєте себе з слабкостями ближніх, а тому сьогодні не здатні командувати і успішно конкурувати, адже для цього необхідно вміти поглинати і переварювати чужі труднощі. Можливо, за вашою відмовою від влади маскується страх або обмануті надії. Тоді перш, ніж робити які-небудь висновки, проаналізуйте, скільки разів ваші спроби керувати закінчувалися невдачею. Якщо Ви і без лідерства почуваетесь прекрасно, залишіться осторонь від подій, це не так уже й погано, зате спокійніше.

Якщо Ви набрали від 17 до 23 балів, то в соціумі Ви – молодший офіцер. Це доволі незручне становище: між молотом і наковальнею. Ви і на роботі важко приймаєте рішення, чи не так?

Ви – трішки керівник, трішки командуючий, а трішки – військо. Вам важко добитися визнання, ваші аргументи – надто раціональні і базовані тільки на власному досвіді. Вам слід розвивати свої лідерські якості. Це дозволить Вам підвищити вплив на інших і набути більшої впевненості в собі.

Якщо Ви набрали більше 24 балів, то в соціумі Ви – генерал. З дитячих років Ви завжди в числі перших пропонували свої послуги, коли мова заходила про громадські справи, чи не так? З віком ваш вплив на інших людей міцніє і особливо проявляється у важкі хвилини. Якщо у Вас є честолюбство і Ви не боїтеся роботи, цей дар може піднести Вас високо. Якщо ж ні – вдовольняйтесь тим, що Вас вважають прекрасним другом (чи подругою), радником і Ви завжди опиняєтесь в центрі уваги на вечірках чи в компанії знайомих.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 4 (2 ГОД.)

ОСОБИСТІТЬ У БІЗНЕСІ

1. Проблема особистості у психології. Співвідношення понять “індивід”, “індивідуальність”, “особистість”. Соціально-психологічна структура особистості. Темперамент і характер.
2. Психологічні вимоги до особистості бізнесмена.
3. Типологія підприємців та бізнесменів.
4. Статус, позиція, роль людини у бізнесі.
5. Психологічні відмінності між бізнесменом та менеджером.

Література

Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 248с.

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – С. 109-257.

Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. – Львів, 2001. – С. 121-142.

Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998. – С.7-15.

Практичні завдання

1. Подумайте, як зробити людині зауваження, не зіпсувавши її настрій.

2. Як прореагують люди з різним темпераментом на одну й ту саму критичну ситуацію на фірмі (наприклад, перед важливим засіданням зник текст доповіді та документи)?

**Рольова гра “Впевнені, непевнені і агресивні відповіді”
(за Н. Рудестамом).**

Гру можна проводити в парах або в групі. Студентам наголошується, що керівник, бізнесмен може виконувати різноманітні ролі в організації. Роль – це стійкий комплекс форм поведінки, який відповідає очікуванням інших людей. В організації рольові вимоги можуть виражатися в посадових інструкціях, профілях вимог та інших нормативних документах. Крім того, існують неписані, неформальні ролі – стійкі комплекси очікувань з боку керівництва, членів колективу. Найважливіші з формальних ролей – ролі лідера, адміністратора, підприємця, організатора, наставника і т. ін. Оцінка керівника оточуючими безпосередньо залежить від того, наскільки його реальна поведінка відповідає організаційним ролям. Він може вважатися, наприклад, умілим організатором, але поганим вихователем, визнаним лідером, але слабким контролером і т. ін. Тому існують різні моделі рольової поведінки, наприклад, впевнена, непевнена і агресивна поведінка у спілкуванні. Ефективний керівник повинен вміти розпізнавати схильність співробітника до тих чи інших ролей.

Запропоновані вправи сприяють кращому розумінню поведінки, виробленню конкретних навиків і прийомів поведінки, виробленню оптимального емоційного реагування і самоконтролю.

Інструкція

Учасникам гри задається декілька ситуацій, наприклад:

- друг забув повернути книгу, котра Вам необхідна;
- співбесідник займає Ваш час розмовою, а вам необхідно піти;
- Ви робите зауваження підлеглому через його спізнання на роботу;
- Вам повертають з хімчистки пальто з великою плямою;
- Ви ловите погляд привабливої жінки (мужчини), знаєте, що вона (він) цікавиться Вами; Ви підходите і...

– люди, які сидять позаду Вас в театрі, заважають Вам голосною розмовою;

– Вас зупиняють на вулиці і настійливо пропонують товар, який Вам непотрібний;

– друг просить позичити вашу нову куртку, а Ви боїтеся, що він її забруднить або порве;

– Ви дізнаєтесь, що ваш друг розповів у компанії факти з вашого особистого життя, які були довірені йому як таємниця;

У кожній ситуації необхідно продемонструвати три типи відповідей: упевнену, невпевнену, агресивну. Перед початком відповіді учасник оголошує, який саме тип відповіді буде висловлений. У першій ситуації вони можуть, наприклад, звучати так:

Агресивна: “Чорт, я знав, що тобі не можна довіряти, коли ти обіцяв, що повернеш книгу вчасно”.

Невпевнена: “Я знаю, що набридаю тобі, але як ти думаєш, чи не зміг би ти повернути книгу найближчим часом?”

Впевнена: “Я вважаю, що ми домовилися, коли ти пообіцяв повернути мені книгу сьогодні. Буду вдячний, якщо ти принесеш її не пізніше п’ятниці”.

Необхідно, щоб тон голосу, поза, вираз обличчя відповідали словам. При проведенні гри в групі різні учасники можуть пропонувати свої варіанти. Для кращого включення в роль треба згадати найбільш впевненого, невпевненого і агресивного серед своїх знайомих і постаратися зіграти його. Можна вийти за межі однієї репліки. Бажано, щоб члени пари мінялись ролями.

Після гри проводиться обговорення за питаннями:

– Чи можна вважати дану відповідь впевненою (невпевненою, агресивною)?

– Який тип відповіді в даної людини вдається краще, а який гірше?

– Які почуття викликають у співбесідника ті або інші типи відповідей?

– Як найкраще реагувати на певні типи відповідей?

Запитання для самопізнання:

1. В які ігри я любив гратися в дитинстві?

2. Які ролі я виконую сьогодні?

3. Які конфлікти, пов'язані з виконанням ролей, були у мене в минулому або є сьогодні?

4. Які ролі сприяли зміні моїх звичок, поведінки, стосунків людьми та ін.? У чому полягали ці зміни?

5. Які моделі поведінки найбільше відповідають моїм головним сьогоднішнім ролям?

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 5 (2 ГОД.)
СУЧАСНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ:
ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ
РОЗВИТКУ

1. Підприємницька організація: характерні ознаки та закономірності розвитку.

2. Функції організації.

3. Види організацій.

4. Соціально-психологічне середовище організації.

5. Статусно-рольова структура організації.

Література

Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. – К.: МЗУУП, 1993. – 384с.

Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – С. 261-271.

Пачковський Ю. Ф. Психология підприємництва. – Львів, 2001. – С. 183-205.

Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психология в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998. – С.44-57.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 6 (2 ГОД.)
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПАРАМЕТРИ
МАЛОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ГРУПИ

1. Сутнісні ознаки малої соціальної групи.

2. Види і структурні характеристики малої групи.

3. Динамічні характеристики малої групи.

4. Нормативний вплив у групі.
5. Керівництво і лідерство в малих групах.
6. Прийняття групового рішення.
7. Проблема групової згуртованості і груповий конфлікт.

Література

Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. – М.: Аспект-Пресс, 2001. – 318с.

Корнєв М. Н., Коваленко А. Б. Соціальна психологія: Підручник. – К., 1995. – 304с.

Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001.

Савчин М. В. Соціальна педагогічна психологія: Навч. посібник. – Дрогобич: Відродження, 1998. – 208с.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 7 (2 ГОД.)
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО
СПІЛКУВАННЯ

1. Загальна характеристика ділового спілкування. Види, сторони, функції спілкування.
2. Норми та правила ділової взаємодії. Поведінка з колегами по роботі, з керівництвом, із заступниками.
3. Техніки та правила ведення ділових індивідуальних бесід.
4. Ділові переговори та їх особливості. Види та призначення переговорів, їх функції. Роль посередника на переговорах.
5. Використання активних методів при підготовці та проведенні переговорів.
6. Невербальна комунікація в практиці ділових стосунків.
7. Шляхи оптимізації ділового спілкування та взаємодії в бізнесі.

Література

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. – М.: Дело, 1991. – 320с.

Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 248с.

Психологія професійної діяльності і спілкування / За ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К.: Преса України, 1997. – 192с.

Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285с.

Семиченко В. А. Психологія спілкування. – К.: Магістр-S, 1998. – 152с.

Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Вікар, 2002. – 223с.

Практичні завдання

Якщо у Вас виникають труднощі у передаванні думок, почуттів, позицій, то можна самостійно виконати такі вправи:

1. Після того, як Ви висловитесь, запитайте співбесідника, як він зрозумів вашу позицію. Якщо все співпадає, скажіть про це, якщо ні – дайте пояснення.

2. Зробіть спробу передати одну й ту саму думку декілька разів різними словесними конструкціями. Потім зробіть це за допомогою міміки та пантоміміки. Можна також усе зобразити на папері – схемою, малюнком, графіком тощо. Порівняйте результати.

Якщо Вам важко дотримуватися незалежності у спілкуванні, можна оволодіти необхідними вміннями, виконуючи такі вправи:

1. Спробуйте прислухатися до себе під час обговорення того чи іншого питання, щоб самому зрозуміти свою думку.

2. Спробуйте в чомусь переконати свого співрозмовника. Він повинен чинити Вам опір, знаходити контраргументи. Продовжуйте гру до того часу, поки один із вас не вичерпає всіх аргументів чи контраргументів.

У випадку, коли є труднощі у встановленні контакту, можна запропонувати такі вправи:

1. На вулиці використовуйте будь-яку можливість заговорити з перехожим. Посміхніться, будьте приємною людиною.

2. Ближче познайомтеся з людиною, яка Вас цікавить. Розмовляйте тільки про неї та її справи, проблеми, інтереси.

Для подолання бажання домінувати у розмові можна використати такі вправи:

1. Наприкінці розмови спробуйте коротко повторити те, що сказав ваш співрозмовник. Зіставте ваші позиції і зробіть висновок – слухали Ви його чи ні.

2. Коли Ви розмовляєте з новою людиною, виходьте з того, що ваш співрозмовник такий же розумний, як і Ви. Подумайте, чим може він збагатити Вас.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 8 (2 ГОД.)
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В
КОЛЕКТИВІ

1. Конфлікт: його види, функції, стадії протікання. “Дерево” конфлікту як процесу.

2. Характер, причини та способи розв’язання конфліктних ситуацій у виробничих колективах.

3. Причини ділових і міжособистісних конфліктів.

4. Наслідки конфліктних ситуацій.

5. Моделі прогнозування і розв’язання конфліктних ситуацій.

Література

Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 155-177.

Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285с.

Скотт Дж. Г. Конфликты: пути их преодоления. – К., 1991.

Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1998. – С.112-134.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 9 (2 ГОД.)
ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
КАДРІВ

1. Кадрова політика і кадрове планування.

2. Формування підприємницьких груп.

3. Психологічна та професійна підтримка підприємницьких груп.

4. Евристично-професійне навчання: генерація і пошук нових ідей, нешаблонне мислення.

5. Активне соціальне навчання працівників.

Література

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1991.

Генов Ф. Психология управления. – М., 1992.

Зазыкин В. Г., Чернышов А. П. Менеджер: психологические секреты профессии. – М., 1992.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М., 1992.

Орбан Л. Э., Гриджук Д. Н. Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления. – Ивано-Франковск, 1995.

Рыжов В. В. Психологические основы коммуникативной подготовки. – Нижний Новгород, 1995.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М., 1993.

Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. – М., 1992.

Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. – К., 1994.

Яценко Т. С. Активная социально-психологическая подготовка учителя к общению с учащимися. – К., 1993.

Додаткові завдання

Підготуватися і провести мозковий штурм, дотримуючись необхідних умов.

Орієнтовані проблеми:

1. Підприємець має намір побудувати санаторій для дітей з екологічно забруднених зон у гірській місцевості. Проте виникають труднощі з підписуванням пакету документів на рівні обласної влади.

2. Знайти нетрадиційне застосування канцелярських приладів на робочому столі.

4. КОНСПЕКТИ ЛЕКЦІЙ ОСНОВНИХ ТЕМ КУРСУ “ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ”

ПРЕДМЕТ, СТРУКТУРА І МІСЦЕ ДИСЦИПЛІНИ “ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ” В СИСТЕМІ ПСИХОЛОГІЧНОГО І НАУКОВОГО ЗНАННЯ

План:

1. *Актуальність вивчення психології бізнесу на сучасному етапі розвитку суспільства.*
2. *Основні категорії психології бізнесу як науки. Зв'язок між категоріями “управління”, “підприємництво”, “бізнес”.*
3. *Завдання психології бізнесу.*
4. *Зв'язок психології бізнесу з іншими науками та перспективи подальших наукових розвідок.*

1. Актуальність вивчення психології бізнесу на сучасному етапі розвитку суспільства. Психологія бізнесу – молода галузь наукового знання. Виокремлення її як самостійної науки безпосередньо пов'язане з ринковими перетвореннями в економіці. Соціально-економічні умови ринкового господарювання в Україні переходять від декларованих до реально діючих форм, несучи за собою, як наслідок, усі ознаки ринку: жорсткість, динамізм, відповідальність, ризик, конкуренцію, ставлення до прибутку, ринкову культуру і т. ін. Тому проблеми, які покликана вирішувати психологія бізнесу як наука та навчальна дисципліна, зумовлені існуючими вимогами практики. Таким чином, **психологія бізнесу** – це науково-прикладна галузь психологічної науки, що займається вивченням психологічних закономірностей діяльності бізнесмена та їх впливом на функціонування економічних та соціокультурних систем, досліджує поведінку підприємця при використанні матеріальних і людських ресурсів, а також міжособистісні стосунки, що склалися в процесі виробництва і реалізації товарів та послуг.

Об'єктом психології бізнесу є підприємницька діяльність людей (індивідуальна та групова), спрямована на досягнення прибутку. Іншими словами, об'єкт вивчення психології бізнесу

складають люди, які об'єднані фінансовими, юридичними відносинами, пов'язані певними нормами, порядком та різними аспектами відповідальності.

Предметом психології бізнесу є підприємництво як особлива форма життєдіяльності економічних суб'єктів.

2. Основні категорії психології бізнесу як науки. Зв'язок між категоріями “управління”, “підприємництво”, “бізнес”. Як і кожна наука, психологія бізнесу має свій категоріальний апарат, який характеризує найбільш закономірні і суттєві явища. Оскільки психологія бізнесу – молода наука, то побудова системи її категорій на сьогодні перебуває на стадії становлення, розвитку і формування. Натомість такі категорії, як “підприємництво”, “бізнес”, “управління”, стали базовими, навколо яких концентрується відповідна проблематика та інші категорії. Для нас важливим є підкреслити, що поняття “підприємництво” не тотожне поняттю “бізнес”, хоча часто ці поняття ідентифікують. Бізнес розглядається нами як один із видів підприємницької діяльності. Бізнес (від англ. *інтерес, діло, угода, торгівля*) – це поняття, яке спочатку поширилося у США, а зараз термін, який активно вживається у світі і означає законно організовану діяльність, що приносить дохід, прибуток або інші особисті вигоди. На побутовому рівні бізнес – це будь-яка діяльність, спрямована на отримання комерційного зиску. Підприємництво, підприємницька діяльність є ширшими поняттями, які виходять за межі буденних, персоналізованих проявів ділової активності людей, що керуються особистими ситуативними вигодами. Сутність підприємництва полягає в тому, що знаходиться й апробується щось нове, те, чого раніше не було в структурі виробництва, в певному соціумі чи суспільстві. Воно відзначається високим ступенем ризику й слабкою передбачуваністю результатів. Однак саме підприємництво у випадку успіху дає особливо високий прибуток, оскільки виводить підприємця поза межі усталених систем конкуренції: новий товар (послуга) практично не зустрічає на ринку жодної конкуренції, а якщо він відповідає попиту (чи породжує його), то, відповідно до цього, і прибуток

виявляється таким, що перевищує всі наявні “норми” для традиційних товарів. Прагнення знайти таку нову, не зайняту площину, вміння організувати незвичну справу і намагання здобути миттєвий надприбуток – усе це визначає дух і сутність підприємництва. У випадку, коли та чи інша підприємницька акція виявилася успішною, то це означає, що дане підприємство може бути розгорнуто у вигляді стійкого, стабільного виробництва. Перехід від ідеології підприємництва як відкриття нового (як певного експериментування) до ідеології фірми (бізнесу) тягне за собою й суттєві психологічні зміни. На перший план починають виступати інтереси “справи”, інтереси самої фірми, завдання, пов’язані зі створенням і утвердженням марки фірми. Особисті ж інтереси стають другорядними, які реалізуються залежно від процвітання й розквіту фірми. Таким чином, головними завданнями при становленні бізнесу виступають:

- а) стабілізація і розширення місця товару на ринку або місця фірми в структурі виробників;
- б) підтримка соціального статусу, марки фірми;
- в) організація ефективного виробництва;
- г) витримування конкуренції.

Проте слід враховувати, що між підприємництвом і бізнесом є багато спільних ознак. По-перше, будь-який бізнес (справа, фірма), яким би він не був стабільним, завжди несе в собі частку ризику. По-друге, конкурентна здатність фірми залежить від її спроможності змінюватися, перебудовуватися відповідно до кон’юнктури ринку. Це означає, що будь-яка фірма повинна наважитись на експериментування, накопичення й апробацію нових підприємницьких ідей, пов’язаних з підвищенням ризиком. Підприємництво є рушійною силою розвитку бізнесу і фактором стабільності його існування.

При веденні бізнесу підприємець часто здійснює управлінську діяльність, тому важливо дати визначення дефініції “управління”. Управління – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення накреслених в рамках організації певних цілей. Що стосується тлумачення понять “управління” і “менеджмент”, то вони в окремих посібниках трактуються по-

різному. З одного боку, названі поняття ототожнюються, і це пояснюється тим, що в словнику сучасної англійської мови поняття “менеджмент” перекладається як “управління”, “завідування”, “вміння володіти”, “керівництво”, “дирекція”, “адміністрація” тощо. З іншого боку, ряд дослідників вважає, що поняття “менеджмент” вужче за поняття “управління”, воно є одним із видів управління. Менеджмент в основному стосується різних аспектів діяльності керівника, в той час як поняття управління охоплює всю галузь людських взаємовідносин в системі “керівники – виконавці”, включаючи колективних суб’єктів управління. З третього боку, поняття “менеджмент” трактується як зовсім інше управління, якому треба ретельно і довго вчитися, це “антонім” нашого традиційного уявлення про управління. Таке тлумачення менеджменту передбачає керівництво не складною машиною-організацією, а колективом людей; це ефективні взаємовідносини між особистостями, які обіймають певні посади. Загалом, згідно з цим підходом, менеджмент є цілеспрямованим впливом на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

3. Завдання психології бізнесу. Психологія бізнесу як наука може існувати тільки в єдності теоретичних і прикладних завдань, до яких належать такі:

1. Поглиблення та вивчення методологічних та теоретичних засад психології бізнесу, розробка та застосування методів та методик, що розроблені в інших науках.

2. Дослідження структурних елементів предмета цієї науки: особистості бізнесмена, його підприємницької діяльності, підприємницької організації, особливостей взаємодії в бізнесі.

3. Виявлення психологічних показників ефективності розвитку особистості бізнесмена та його підприємницької діяльності.

4. Розробка практичних рекомендацій для бізнесменів з метою покращення підприємницької діяльності, ділового спілкування та ін.

Визначені завдання можуть розв'язуватися через планомірну розробку теоретико-методологічних проблем цієї галузі знань, шляхом науково-дослідної роботи психологів у даному напрямку, через вирішення завдань психології бізнесу в межах суміжних галузей психологічних знань.

4. Зв'язок психології бізнесу з іншими науками та перспективи подальших наукових розвідок. У сучасних умовах на формування психології бізнесу мають вплив як науки про суспільство, так і економічні дисципліни. Крім того, розвиток психології бізнесу невіддільний від досягнень в інших сферах психологічного знання.

Загальна психологія слугує методологічною базою для всіх галузей психологічної науки, в тому числі і для психології бізнесу. Важливими є проблеми, які стосуються функціонування психічних процесів: відчуття і сприймання, пам'яті, мислення, емоцій, волі, уявлень.

Зв'язок із соціальною психологією є очевидним, оскільки проблеми спілкування, взаємодії, особливості поведінки в групі ґрунтовно висвітлюються саме в рамках соціальної психології. Не меншого значення для бізнесмена в реальній діяльності набувають знання закономірностей сприйняття людини людиною, врахування суспільних настроїв, смаків і уподобань потенційних споживачів продукції, вміння долати напруженість і конфлікти в міжособистісних стосунках.

Психологія праці “збагачує” психологію бізнесу науково-практичними підходами і методами, що передбачають поглиблене вивчення структури робочих дій підприємця, їх планування та організацію в системі трудового процесу, аналіз цілепокладання і прогнозування наслідків підприємницької діяльності, контролю за діями підлеглих, включаючи обґрунтований розподіл робочих функцій.

Психологія творчості націлює психологію бізнесу на пошук шляхів активізації творчого потенціалу бізнесменів, формування і створення необхідних умов для розвитку творчих особистостей у сфері економіки.

Серед проблем, які досліджуються економічною психологією, – питання впливу економічної свідомості населення на реформування економіки, вивчення ставлення людини до різних форм власності і підприємництва: розкриття механізмів економічної активності індивіда і населення в цілому, психологічні аспекти розподілу і споживання та ін.

Психологія управління зосереджується на вивченні психологічних закономірностей управлінської діяльності, її змісту та структури в системі виробничих відносин. У полі її зацікавлень – дослідження психологічних основ взаємодії і ділового спілкування керівника з підлеглими, механізми прийняття управлінських рішень, особливості розподілу влади і повноважень у сфері виробництва, бізнесу, освіти і культури, розробки науково обґрунтованих критеріїв та методів добору управлінських кадрів.

Генетична психологія досліджує вплив атмосфери в сім'ї на розвиток особистості майбутнього підприємця, визначення місця традицій, економічної культури як чинників формування підприємницького “духу” націй і народів та тих змін, яких зазнає ціннісно-мотиваційна сфера підприємця за час його професійної діяльності.

Психологія бізнесу гнучко реагує на реальні проблеми сьогодення, тому стан її розвитку не може залишатися незмінним. Аналізуючи дослідження вчених (Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. Ф. Пачковський, В. С. Лозниця, П. Друкер, Ю. Швалб, О. Данчева та ін.), можна виокремити перспективні проблеми психології бізнесу:

- врахування зміни стилю керівництва у групі (від авторитарного до демократичного);
- звернення до постаті особистості, яка розглядатиметься як найвища цінність в організації;
- врахування соціокультурних та етнопсихологічних особливостей у підприємницькій діяльності;
- проблеми, пов'язані з психологічною готовністю підприємців працювати в умовах нововведень, стресових ситуацій, непередбачуваних подій;
- актуалізація комунікативної підготовки бізнесменів;

– вивчення проблем інтернаціоналізації управління, колективного осмислення нових реальностей, що породжуються за рахунок поглиблення міжнародного розподілу праці, створення міжнародних систем інформації.

АНАЛІЗ ФЕНОМЕНА ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІСТОРИЧНОМУ РАКУРСІ

План:

- 1. Основні наукові етапи у розвитку підприємництва.*
- 2. Соціологічні теорії підприємництва.*
- 3. Психологічні теорії підприємництва.*

1. Основні наукові етапи у розвитку підприємництва.

Історичний аналіз терміна “підприємець” (або “антрепренер”, від франц. *antreprenuer* – посередник) показує, що він вперше з’явився у Західній Європі в середні віки і означав організаторів великих музичних парадів та вистав, а також будівельних і промислових проектів (див. табл. 1). Потім, починаючи з XVII ст., так називали осіб, котрі укладали з державою контракт на виконання певних робіт або доставку продукції і виступали посередниками між замовником і виконавцями. Оскільки вартість робіт обумовлювалися заздалегідь, то підприємець розпоряджався прибутком і ніс відповідальність за збитки від реалізації контракту. З цього часу, поряд із функціями організації і керівництва, провідними рисами підприємця стають діяльність у умовах ризику і відповідальність за результати заходів.

Наступною важливою віхою в розвитку уявлень про підприємництво є розмежування функцій надання капіталу для ризикованої справи і реалізації самого заходу. Істотний внесок у розвиток уявлень про психологію підприємництва зробили німецькі соціологи М. Вебер (1864-1920), який досліджував розвиток підприємницького духу і ролі протестантської релігії та етики в його формуванні, та В. Зомбарт (1863–1941), який дає розгорнуті соціально-психологічні портрети підприємницьких типів.

Історія терміна “антрепренер”

<i>Історичний період</i>	<i>Зміст поняття</i>
Середні віки	Організація парадів і музичних вистав; особа, яка відповідає за виконання великих будівельних або промислових проектів.
XVII ст.	Особа, яка уклала з державою контракт, вартість якого обумовлена заздалегідь. Така людина бере на себе всю повноту фінансової відповідальності за виконання умов контракту, але якщо йому вдається вкластися у меншу суму, то різницю він присвоює собі.
1725р. Річард Кантільон	Підприємець – це людина, яка діє в умовах ризику; функція розпорядження капіталом відрізняється від підприємницької функції.
1797р. Бодо	Особа, яка несе відповідальність за справу, той, хто планує, організовує і володіє підприємством.
1803р. Жан Батист Сей	Дохід та капітал відрізняється від підприємницького прибутку.
1934р. Йозеф Шумпетер	Підприємець – це новатор, який розробляє нові технології.
1961р. Девід Мак-Клелланд	Підприємець – це енергійна людина, яка діє в умовах помірної ризику.
1964р. Пітер Друкер	Підприємець – це людина, яка використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою.
1983р. Гіффорд Піншот	Інтрапренер – це антрепренер, який діє в умовах уже існуючого підприємства, на відміну від антрепренера – підприємця, який створює нове підприємство.
1985р. Роберт Хізрич	Підприємство – це процес створення чогось нового, що володіє вартістю, а підприємець – це людина, яка витрачає на все це час і силу, бере на себе увесь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення досягнутим.

Сучасне розуміння підприємництва як соціально-економічного явища представлено в роботах Й. Шумпетера “Теорія економічного розвитку” (1912), Ф. фон Хайєка (1992), Дж. М. Кейтса (1978), П. Друкера (1992) та ін. За останні роки до аналізу феномена підприємництва звернулися і вітчизняні економісти В. С. Автономов (1990), В. С. Агеєв (1991), соціологи Т. І. Заславська (1995), В. В. Радаєв (1993) та ін.

Й. Шумпетер визначав підприємця як ключову фігуру розвитку економіки, основним завданням якого є порушення рівноваги в економіці, вирішення багатьох суперечностей, створення нових комбінацій факторів виробництва і економіки.

Ф. фон Хайєк (1992) звернув особливу увагу на такі риси підприємницької діяльності, як жорстка конкурентна боротьба між підприємцями і прагнення до пошуку нових можливостей отримання прибутку.

П. Друкер (1992) у своїй концепції підприємницького суспільства звернув увагу на те, що підприємство як інноваційна активність пов’язана з використанням наявних можливостей з максимальною вигодою, не обмежується тільки сферою економіки, але може виявлятися в найрізноманітніших сферах соціальної діяльності.

2. Соціологічні теорії підприємництва. Найбільш відому соціологічну теорію підприємництва висунув відомий німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920). У своїй праці “Протестантська етика і дух капіталізму” (1905) він піднімає роль культурного чинника, представленого протестантською духовною традицією, у формуванні особливого підприємницького “духу” в умовах становлення і розвитку капіталістичних відносин. М. Вебер вбачає передумови економічного розвитку в країнах Західної Європи і США в **професійному етосі**, який розглядається як “професійний обов’язок”, “невтомна праця” в рамках своєї професії, що дає змогу діючому економічному агенту здобути внутрішню впевненість у спасінні, **економічному раціоналізмі** (певний спосіб мислення, який сформувався під впливом специфічного релігійного виховання і передбачає спрямованість індивіда на повне присвячення всієї своєї діяльності досягненню

фінансового прибутку), **мирському аскетизмі** (підприємець, якого супроводжує діловий успіх, не повинен захоплюватися надмірним матеріальним споживанням, мирський аскетизм вимагав, щоб підприємець не брав зі свого багатства для себе нічого, окрім розуміння того, що свою роботу він виконав добре), **системі цінностей**, серед яких особливе місце посідали ошадливість, діловитість, працелюбність, професійна відповідальність.

“Протестантська версія” розвитку капіталістичних відносин, не дивлячись на свою неоднозначність і суперечливість, відіграла значну роль щодо місця культури і середовища виховання в системі формування і відтворення підприємницької атмосфери і тільки їй притаманного “підприємницького духу”.

Наступна група теорій розглядає виникнення підприємництва через соціальну девіацію і маргінальний статус.

Зупинимося докладніше на теорії німецького соціолога, економіста й історика В. Зомбарта (1863-1941). Учений зазначає, що здатність порушувати традиційні цінності й усталені зв'язки, які притаманні капіталістичному підприємцю, властиві усім людям, соціальним групам і релігіям. Але найчастіше ці властивості виявляють такі меншини, як еретики, чужинці, євреї. Дані групи не повністю прийняті суспільством і мають особливий статус, тому здатні розвивати специфічні навички у фінансовій та комерційній діяльності, яка для них є дозволеною. В. Зомбарт стверджує, що підприємець повинен реалізувати себе як “завойовник”, “організатор” і “торговець”. Як “завойовнику” йому потрібні такі якості, як наполегливість і постійність, рішучість і сила до подолання перепон, готовність ризикувати. Як “організатор” він мусить володіти здатністю правильно оцінювати та добирати людей, раціонально налагоджувати їхню роботу. Як “торговець” – уміти провадити переговори і викликати в покупця цікавість до своїх товарів.

Сучасний дослідник Е. Хозелітц, беручи за основу ідеї В. Зомбарта, доводить, що підприємці є девіантами через свій маргінальний статус. Це зумовлено тим, що соціальне оточення налаштоване вороже проти інновацій. Усунуті від політичної влади, підприємці в особі меншин зосереджуються на бізнесі.

Залишені поза домінуючою системою цінностей, вони підлягають менш суворим санкціям за свою девіантну поведінку. На його думку, через двозначність культурного та соціального становища маргінальні групи (такі, як євреї і греки у середньовічній Європі, китайці у Південно-Східній Азії та індіанці у Східній Африці) особливо виявили здатність до творчої адаптації під час змін і розвитку справжніх інновацій у соціальній поведінці.

Інші соціологічні теорії наголошують на ролі соціальної солідарності (Е. Дюркгейм) у формуванні відносин і взаємодій всередині маргінальних груп. Вважається, що група не є девіантною відносно більшої спільноти, тому що користується власними інституціональними ресурсами (інформацією, капіталом, кредитом довіри) як джерелом конкурентної переваги для членів групи. Завдяки цьому члени таких груп у змозі компенсувати відсутність соціального визнання і заборону доступу до важливих соціальних статусів і комунікативних зв'язків.

Емпіричні докази теорій підприємництва, в основу яких покладена соціальна маргінальність і етнічна солідарність, переважно надходять з доіндустріальних країн Європи, де домінуюча культура не сприяла економічній діяльності меншин (як євреям, єретикам і чужинцям) і маргінальним групам, лояльно ставлячись до виконання ними підприємницької функції, або з розвинутих індустріальних чи з донедавна індустріалізованих країн (США чи країни тихоокеанського узбережжя) з великою кількістю іммігрантів і високим ступенем соціальної мобільності.

Ряд теорій виводить здатність суспільств до підприємництва із національного характеру (менталітету, складу душі соціуму). Національний характер розглядається як сукупність соціально-психологічних рис, що властиві національній спільноті на певному етапі розвитку і проявляються в ціннісних ставленнях до навколишнього світу, а також у культурі, традиціях, звичаях, обрядах. Однією із складових національного характеру виступає соціетальна психіка як своєрідний архетип, який увібрав у себе закодовану інформацію про різноманітні аспекти життя соціуму.

Соціетальна психіка містить інформацію про стійкі типи мислення і поведінки людей у суспільстві, про закономірності відносин, що виникають у процесі взаємодії між людьми і групами, про різні способи сприйняття, переробки та передачі інформації, на основі яких формуються ті чи інші поведінкові установки тощо.

О. А. Донченко щодо підприємництва у західноєвропейському контексті виділяє такі психічні властивості соціумів, як:

1. Прагматичність. Вказує на переважання в людській психіці процесів мислення, вольового начала над емоційно-чуттєвим.

2. Екстравертність. Вказує на відкритість соціуму, що дозволяє суспільству виходити за межі власних проблем і будувати стратегію взаємодії з іншими, що полегшує процеси наслідування новацій в економічній та науково-технологічних сферах.

3. Іntenціональність. Домінування чоловічих ментальних структур у соціумі є однією з передумов націленості його на створення матеріальних цінностей, панування культу сильної волі, розуму і дії.

4. Інтернальність. Властивість, що вказує на високий рівень саморегулювання, самоорганізації і самоуправління соціуму. Такі суспільства характеризуються зрілістю і самостійністю, більшою активністю, послідовністю і відповідальністю, більш активним соціальним інтелектом, значно вищим рівнем емоційної стабільності, впевненістю у досягненні поставлених цілей.

5. Інтуїтивність. Визначає установку суспільства на абстрактно-теоретичне бачення і осмислення дійсності, пошук інформації, яка дасть змогу розв'язати нові завдання – пошуки себе і віри в майбутнє.

3. Психологічні теорії підприємництва. Теорія “вроджених здібностей”, згідно з якою генетичну схильність до підприємництва виявляє не більше 5-7% людей від усієї соціальної популяції, більш жорстко – 3%. Такий погляд обстоюється не всіма дослідниками, оскільки підприємницький хист здатний підлягати формуванню у людей мотивованих підприємництвом. Компенсувати відсутність природної

схильності до підприємництва у змозі освітні заходи, системи професійної і психологічної підтримки.

Теорія “рис” намагається відкрити і описати окремі особистісні риси або сукупність рис, що відрізняють особу підприємця, його поведінку від дій і поведінки інших категорій людей, задіяних в економічній сфері. Слід відзначити, що цей напрям дослідження підприємництва є класичним.

Протягом століть вчені намагаються побудувати “психологічний профіль” підприємця, при якому підприємництво трактується як виключно персональна функція. Недоліком теорії “рис” є те, що її представники здебільшого оперують переліком якостей безвідносно до змісту виконуваної діяльності, не надають ніякого значення зв'язкам підприємця з навколишнім середовищем.

Психодинамічна теорія Кетса де Браєса стверджує, що формування особистості підприємця є наслідком трагічного психологічного спадку. Однак, якщо зважити на те, що важке дитинство може виховати схильність до автономності, впевненість у собі, стійкість перед труднощами, навряд чи трагічний життєвий спадок можна вважати передумовою появи мотиву підприємництва.

Теорія Девіда Мак-Клелланда аналізує проблему схильності суспільств до підприємництва. Потреба в досягненнях є стійким чинником, який відповідає за економічне зростання або економічний занепад.

Отже, психологічні підходи є дещо дискусійними, оскільки вони занадто схильні відносити економічну активність до функції особистості, навмисне опускаючи роль впливів зовнішніх структур, або встановлюють надто прості кореляційні зв'язки між мікро (особистістю) та макро (економічні і соціологічні) змінними. Доповнюють психологічні підходи до підприємництва соціологічні, які зосереджені на системних змінних (структурних і культурних), беруть до уваги середовище виникнення підприємництва, проголошуючи примат інституціональних чинників для підприємницької діяльності. Аналіз підприємництва з позицій “соціетальної психіки” відкриває шлях до порівняння суспільств з різним ступенем економічного

розвитку, побудови ментальних (соціопсихічних) комплексів, здатних заклати підґрунтя для розкриття потенціалу підприємництва не лише на рівні окремого індивіда, а й на рівні суспільства в цілому.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

План:

- 1. Підприємницька активність та її характеристика.*
- 2. Ризик – ключова ознака підприємництва.*
- 3. Лідерство.*
- 4. Реалізація творчого компонента особистості.*

1. Підприємницька активність та її характеристика.

Підприємництво є складним, багатоаспектним феноменом. Для того, щоб ґрунтовно описати всі його сторони, дослідники виокремлюють такі психологічні ознаки підприємництва: активність, ризик, лідерство, творчість. Зупинимося на аналізі кожної з них.

Активність є важливою характеристикою особистості. Активна взаємодія особистості з природою, суспільством та із самою собою – це той методологічний принцип, що дає можливість розкрити специфіку мінливої особистості у світі, що також змінюється. Активність водночас є формою вираження потреб особистості та її характеристикою як суб'єкта життєдіяльності. Активність сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виділенню, збереженню свого “Я” (автономізація), тобто активність виступає способом формування, перетворення особистості та подолання зустрічних детермінант у процесі її становлення. Це досягається різними шляхами: в одному випадку – шляхом оптимального використання природних здібностей і можливостей індивіда, в іншому – шляхом знаходження оптимально-індивідуального темпу життя, у третьому – визначення своєчасності включення особистості в соціальні процеси.

Активність – багатомірна категорія, вона реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування.

Оскільки підприємництво, бізнес є однією із форм людської діяльності, то активність виступає необхідною умовою, щоб зініціювати, розпочати цю справу. Носіями підприємницької активності можуть бути окремі представники суспільства або незначна його частина. Конкретизація проявів активності знаходить своє відображення на психічному, особистісному, поведінковому і соціальному рівнях (див. табл.1).

Таблиця 1

Ознаки прояву підприємницької активності на різних рівнях (За Ю. Р. Пачковським)

Рівень активності	Ознаки прояву
Психічний	<ul style="list-style-type: none"> – сукупність психодинамічних ознак, що характеризують прагнення індивіда до діянь; – швидкість, енергійність та інтенсивність виконуваних людиною поведінкових актів та рухів; – темперамент і його зовнішні поведінкові прояви; – здібності і сенситивність людини; – вольова сфера; – динамічні ознаки прийому та обробки інформації.
Особистісний	<ul style="list-style-type: none"> – спрямованість особистості; – мотиваційні основи діяльності та поведінки; – ставлення до себе, навколишніх, ситуації в цілому; – комплекс психологічних рис, необхідних для реалізації діяльності; – можливості особистості; – процеси, пов'язані з прийняттям рішення.
Поведінковий	<ul style="list-style-type: none"> – кількісні і якісні параметри поведінкових дій; – інтенсивність взаємодії з іншими, навколишнім

	<p>середовищем;</p> <ul style="list-style-type: none"> – спосіб виконання дій; – спосіб залучення знарядь і ресурсів; – стратегія і тактика поведінки; – модель поведінки; – міра свободи (зв'язаності) дій; – нормативність у регулюванні поведінкових дій.
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> – присутність лідерства; – особливості розподілу ролей, функцій, обов'язків у соціальних взаємодіях; – співвідношення формальних і неформальних структур; – спосіб впливу на інших людей; – ступінь структурованих відносин.

Основою активності є мотивація. Усю сукупність мотиваційних чинників поділяють на три відносно самостійні класи: потреби та інстинкти як джерела активності; мотиви як причини, що визначають обрання спрямованості поведінки; емоції, суб'єктивні переживання і установки як регулятори динаміки поведінки. У психології ділової активності залучення до підприємництва значною мірою визначається рівнем домагань і потребою у досягненнях. Рівень домагань – це прагнення особистості на основі усталеної в її життєвому досвіді певної оцінки своїх можливостей і завдяки результатам своєї діяльності посісти певне місце у шкалі цінностей. Мотивація досягнення – це прагнення до успіху в житті, у професійній діяльності. Поряд із мотивацією досягнення у ділової людини може сформуватися і цілком зворотній варіант мотивацій – мотив уникнення невдачі. Цей мотив бере на себе гальмівну функцію і часто проявляється як ухиляння від розв'язку практичних завдань, у яких людина не вбачає гарантій успішного досягнення результату. У своїх крайніх проявах мотив уникнення у змозі набувати вигляду “втечі від реальності” за допомогою алкоголю, наркотиків, психосоматичних захворювань і под.

Активність людини у бізнесі буде тим вища, чим сильніше розвинуте у неї прагнення в досягненні і чим нижча ймовірність того, що її самооцінка буде реагувати на поточні події за

принципом уникнення невдач. Отже, активність як психологічна ознака підприємництва – це характеристика його життєздатності як соціально-економічного явища. Без активності підприємство втрачає здатність до саморозвитку, саморегулювання в майбутньому. Розгляд підприємництва з позицій активності – це постійний пошук економічно активним суб'єктом власного місця і призначення в суспільстві. Через підприємницьку активність реалізуються мотиви, здібності людини, її творчий потенціал у конкретній площині реальної діяльності.

2. Ризик – ключова ознака підприємництва. Ризик як наукова інтерпретація підприємництва і діяльності підприємця зафіксована ще на початку XVIII ст., коли англійський економіст Р. Кантильйон визначив підприємця як людину діючу в умовах ризику. Етимологічний словник Фасмера виводить слово *ризик* від грецького *rysicon* – “скеля, стрімчак”. Звідси *ризикувати* означає “маневрувати між скелями”. У словнику Вебстера *ризик* трактується як небезпека, можливість збитків або втрати. Тут ризик пов'язується з можливістю настання якої-небудь несприятливої події. Таким чином, ризик – це поняття, яке охоплює аспекти діяльності і поведінки діючого суб'єкта в умовах невизначеності, за обставин отримання можливих збитків чи досягнення бажаної винагороди за свої зусилля та активність.

У психологічних дослідженнях ризику сьогодні можна виділити три основні напрями. Перший визначає ризик як ситуативну характеристику дій (діяльності) суб'єкта, що виражають невизначеність результату для діючого суб'єкта і можливість несприятливих наслідків у випадку невдачі.

Другий напрям розглядає ризик як ситуацію вибору між альтернативами або можливими варіантами дій і безпосередньо влітається у контекст прийняття рішень, беручи до уваги рівень домагань суб'єкта, його здібності.

Третій вивчає взаємозв'язок індивідуальної і групової поведінки в ситуаціях ризику і репрезентує собою соціально-психологічний аспект досліджень ризику. Прикладом такого підходу є феномен “зсуву ризику”. Встановлено, що колективне

рішення зменшує почуття відповідальності в індивідів за негативні наслідки.

Загалом в явищі “ризик” прийнято виділяти окремі основні елементи, взаємозв’язок яких і є його сутністю. Серед цих елементів:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої реалізується обрана альтернатива;
- вірогідність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості у досягненні поставленої мети;
- можливість настання несприятливих наслідків при здійсненні тих чи інших дій в умовах невизначеності для суб’єкта, який відважився на ризик.

Класифікація ризику:

1. За масштабами та розмірами ризик буває глобальний і локальний.

2. Щодо аспектів – психологічний, соціальний, економічний, юридичний, комбінований.

3. Щодо міри об’єктивності та суб’єктивності рішень – з об’єктивною ймовірністю, із суб’єктивною ймовірністю, з об’єктивно-суб’єктивною ймовірністю.

4. За рівнем обґрунтованості – раціональний, нерациональний, авантюрний (азартний).

5. Щодо часу прийняття ризикованих рішень – випереджувальний, своєчасний, запізнілий.

6. Щодо чисельності осіб, що приймають рішення, – індивідуальний і груповий.

7. Щодо ситуації – стохастичний (за умов невизначеності), конкурентний (за умов конфлікту).

8. Щодо мотивації – мотивований і немотивований.

Значна кількість психологічних досліджень спрямована на пошуки специфічних індивідуально-психологічних рис людини, що зумовлюють її схильність до ризикованої поведінки. До таких рис відносять: імпульсивність, незалежність, прагнення до успіху, схильність до лідерства і домінування. Крім того, на схильність до ризику впливають ще й інші чинники, серед яких:

- вік людини, яка готова піти на ризик;

- емоційний стан (позитивні емоції корелюють зі схильністю до ризику);
- наявний рівень доходів (більшою є схильність до ризику при невеликих сумах та несхильність, коли вони значні);
- життєвий досвід (з досвідом підприємці схильються до поміркованого, виваженого ризику);
- поінформованість;
- привабливість мети (чим вищий прибуток, пов'язаний з виконуваною дією, тим більш високий ризик готовий прийняти діючий суб'єкт).

Отже, підприємницький ризик має свої характерні особливості. Серед них, з одного боку, надто висока “ціна” ризику, а з іншого, – присутність азарту, деякої авантюристичності. Ризик у підприємстві – це вміння концентрувати увагу на одних сторонах справи та ігнорування інших, це здатність опиратися на інтуїцію і не втрачати надію навіть за умов несприятливого розвитку подій. Без ризику взагалі не можна займатися підприємництвом.

Ризик у контексті підприємництва зумовлює такі пріоритети психологічного дослідження, як:

- вивчення індивідуально-психологічних, особистісних рис, що мають регулятивний вплив на поведінку суб'єкта у різних за складністю ситуаціях ризику;
- систематизацію джерел і чинників, здатних трансформувати ситуації невизначеності у ситуації ризику;
- пошук оптимальних шляхів і заходів (методів, когнітивних стратегій, тактик поведінки), які б мінімізували ризик;
- аналіз можливостей суб'єкта в оцінці ситуацій ризику і особливостей прийняття рішень за таких обставин;
- попередження і профілактику наслідків неадекватного поведіння підприємців у ситуаціях ризику з подальшим коригуванням їх поведінки.

3. Лідерство. Для того, щоб досягнути успіху, підприємець повинен виконувати роль лідера у своїй сфері діяльності. Лідерство як ознака істинного підприємництва – це виконання

підприємцем функції першовідкривача, піонера у повному розумінні цього слова.

Будь-яке лідерство є мінливим і швидкоплинним. Жодне ділове підприємство не повинно вважати абсолютно надійними свої позиції лідерства. Ці позиції є не більш ніж як тимчасова перевага, так як для ринку здобуті результати і знання як ресурси розвитку, є доступними і легко підлягають досягненню. У бізнесі (як і у фізичній системі) енергія завжди має тенденцію до розсіювання. Бізнес намагається йти в напрямку від позицій лідерства до позиції посередності.

Таким чином, обов'язком керівника є сконцентрувати увагу підприємства на існуючих можливостях і відволікти цю увагу від поточних проблем, постійно розвивати позиції лідерства і протидіяти руху в напрямку посередності, замінити інерцію новою енергією і новим напрямком руху.

Лідерство як психологічний феномен характеризує поведінку і позицію людини в системі міжособових відносин. У контексті міжособової взаємодії лідерство розглядається як вплив одних індивідів на інших в умовах спільної життєдіяльності або як процес, з допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу. З позицій теорії управління: лідерство – це здатність використовувати людські й інші ресурси для отримання результату; це здатність здійснювати вплив на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Наведені визначення лідерства характеризують його як динамічний аспект міжособової взаємодії, що передбачає (у межах групи чи організації) отримання певного соціально-психологічного і економічного ефекту (результату).

У психології аналіз феномену лідерства перш за все виходить з особистісних рис людини, її включеності у процеси міжособової (групової) взаємодії і впливу ситуативних чинників на поведінку індивіда (групи). Зупинимось на цих аспектах лідерства більш детально.

Особистісні риси і лідерство. Цей погляд на походження лідерства зосереджує свою основну увагу на пошуки універсальних рис, наявність яких повинна забезпечити

успішність політичних починань, результативність управлінської праці, підприємницьких задумів тощо. Однак лише небагато із виявлених і описаних рис були тісно пов'язані з ефективністю виконання лідерських функцій. Складання повного переліку лідерських рис виявилось практично нерозв'язаним. Творців особистісної теорії лідерства (її ще називають теорією рис) більше цікавило лідерство харизматичного характеру, наприклад, як лідерство Наполеона, Авраама Лінкольна чи Уїнстона Черчіля.

Харизма (від грец. *charisma* – подарунок, благодать) – це влада побудована не на логіці, а на силі особистісних якостей або здібностей лідера. Харизма – це наділення особистості властивостями, що викликають поклоніння перед нею і беззаперечну віру з її можливості. Ось лише деякі характеристики харизматичних особистостей: показна зовнішність, добрі риторичні здібності, незалежність характеру, гідна і впевнена манера триматися. У реальному житті харизматичність лідера викликає добровільне визнання його винятковості, що зумовлює беззаперечне підкорення, наслідування його дій і поведінки в цілому.

Неоднозначність трактування рис, необхідних для лідерства, зумовила появу великої кількості розбіжностей в описі його особистісних складових. Ця тенденція неузгодженості існує і у відношенні до рис і властивостей підприємця. Вона обумовлена тими обставинами, що на кожному наступному етапі розвитку підприємництва змінюються вимоги до організації особистісних рис (ділових, професійних, управлінських). Крім того, одна справа, коли мова йде про досвідченого підприємця, інша, коли це лишень початківець. За даних обставин доцільно говорити про деякі вихідні риси, які закладають фундамент лідерства. На наш погляд, до таких фундаментальних особистісних рис, що закладають основу лідерства в підприємстві, слід віднести:

– впевненість у собі (здатність брати на себе відповідальність, обізнаність у своїх перевагах і недоліках, адекватність самооцінки);

– енергійність (активна життєва позиція, високий рівень домагань, наполегливість у досягненні поставлених цілей, вміння долати труднощі на своєму шляху; ініціативність);

– творчий підхід до справ (“відчуття” нового, використання можливостей, ерудованість, винахідливість; швидкість і гнучкість розуму);

– здатність розуміти і впливати на людей (комунікабельність, гнучкість у спілкуванні, вміння враховувати як власний емоційний стан, так і психологічний стан партнера, вміння йти на компроміси);

– управлінські здібності (вміння організувати справу, погоджувати власні інтереси з інтересами партнерів і найманих працівників, вміння керувати фінансовими і людськими ресурсами);

– чесність (дотримання норм моралі, вірність слову, культура поведінки);

– емоційна стійкість (врівноваженість, здатність стримувати і контролювати свої емоції, виваженість у діях і вчинках).

Лідерство у підприємстві – це мистецтво неможливого. Бути лідером у підприємстві означає володіти:

1. Мистецтвом вбачати ще не висловлені іншими, але необхідні їм мрії, бажання, сподівання. Істинний лідер знає чого ми хочемо і що потребуємо.

2. Мистецтвом приймати нестандартні рішення – вміння знаходити рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі невизначені або сумнівні.

3. Мистецтвом обробляти інформацію – вміння побудувати систему комунікативних зв’язків в організації, отримувати надійну інформацію і ефективно її оцінювати.

4. Мистецтвом керувати підлеглими, долати труднощі і проблеми, пов’язані з владою і відповідальністю.

5. Мистецтвом йти на виправданий ризик і впровадження нововведень.

6. Мистецтвом самоаналізу – вміння розуміти позицію лідера і його роль в організації, вміння бачити те, який вплив лідер здійснює на організацію.

7. Мистецтвом буття рівним – вміння будувати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.

8. Мистецтвом розв'язувати конфлікти – вміння взяти на себе роль посередника між конфліктуючими сторонами, врегульовувати неприємності, породжені психологічним стресом.

З психологічної точки зору лідерство як одну із ключових ознак підприємництва характеризують такі аспекти:

- діяльність підприємця і функціонування його організації, пов'язаних із впровадженням нововведень і виконанням ними функції економічного лідера в системі конкурентних відносин;

- індивідуально-психологічні риси, професійні й ділові якості підприємця, що дозволяють йому виконувати роль першовідкривача;

- процеси міжособової, міжгрупової і міжорганізаційної поведінки, що зумовлюють ієрархію статусно-рольових відносин і розподіл лідерських функцій;

- стратегії і тактики поведінки, пов'язані із формуванням ефективних систем (стилів) лідерства (керівництва);

- чинники ситуації, що детермінують різного роду поведінкові реагування підприємців, адекватність і ефективність їх дій в конкретних підприємницьких умовах діяльності.

4. Реалізація творчого компоненту особистості.

Наступною важливою психологічною ознакою підприємництва є реалізація творчого компоненту особистості. Творчий компонент визначає інноваційну природу підприємництва, його інноваційний тип поведінки в системі суспільних і соціально-економічних змін. У сучасних словниках-довідниках для підприємців інновацію розглядають як діяльність, спрямовану на створення і поширення нових видів виробів, технологій організаційних форм і т. д. Це в широкому розумінні цього поняття. У вузькому – інновацію пов'язують з функцією дослідження і виробничого засвоєння, (впровадження) нововведень.

Вперше категорію “інновація” розробив і ввів у практику Й. Шумпетер, який у своїй книзі “Теорія економічного розвитку”

(1912 р.) зазначив, що виробництво – це комбінація сил і засобів, а головне завдання підприємця полягає в тому, щоб своєчасно і правильно їх комбінувати. Такі “нові комбінації” (інновації) підприємець у своїй діяльності здійснює у п’яти різновидах:

- виробництво невідомого споживачам нового продукту чи продукту з якісно новими властивостями (нова продукція);
- впровадження нових засобів виробництва (нові технологічні процеси і форми організації виробництва);
- засвоєння нових ринків збуту (нові ринки);
- залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів (нові фінансові інститути і засоби фінансування);
- введення нових організаційних та інституційних форм (нові організаційні структури і процеси управління).

Наслідком появи “нової комбінації” є нововведення, за Шумпетером, “створення нової виробничої функції”. Впровадження нововведень порушує статичну рівновагу циклічного протікання економічного життя і піднімає його на новий рівень. Інноваційна функція підприємців у нього не передбачала реквізитів власності, не базувалася на прийнятті ризику, не вимагала приналежності до бізнес-організацій. Однак, Шумпетер підкреслює винятковість людей, задіяних у підприємстві, спираючись на ряд соціологічних і психологічних властивостей підприємця. Підприємство, доводить він, вимагає специфічного типу особистості і поведінки, який відрізняється від простої, раціональної поведінки економічної людини. Підприємницька інновація є переважно творчою дією, а сам підприємець – це сміливий лідер, який прагне пробитися крізь широку сітку ординарних стереотипів.

Це “віносить” його за межі рутинного менеджерства. Лідерство, крім того, включає здатність мислити по-новому, схоплювати найважливіше, діяти швидко, розуміти інтуїтивно. Лідер діє швидше за допомогою волі, ніж інтелекту, швидше завдяки персональному авторитету, ніж первинним ідеям; він повинен прагнути подолати психологічний опір і соціальну критику, які завжди зростають, коли нова та інноваційна поведінка трактується як девіантна і небезпечна.

Підприємництво як інноваційний процес у глобальному значенні забезпечує вищий рівень розвитку продуктивних сил. Однак у суспільстві далеко неоднозначними є оцінки і ставлення до інноваційного процесу. Та й у середовищі самих підприємців не кожен здатний виконувати інноваційну функцію. Виходячи з диспозиційного ставлення до інноваційного процесу, рольовий підхід відкриває можливість виділити щонайменше шість поведінкових типів підприємців.

Інноватори – це ініціатори нововведень, які пропонують і відстоюють власні ідеї. Ініціатори нововведень дуже часто можуть йти на конфлікт, щоб “проштовхнути” їх. Вони не завжди бачать реальні можливості їх впровадження, так як повністю поглинуті генеруванням нового. Як правило, істинні інноватори спрямовують свої зусилля на впровадження найшвидшим способом передових технологій, що забезпечують економічне лідерство у підприємстві. Тут багато залежить від особи самого підприємця, від його здатності “взяти” на себе інноваційний тип поведінки, який визначають: висока готовність до подолання різних перепон у реалізації нововведень, стійка здатність працювати в екстремальних ситуаціях підвищеного ризику та невизначеності, особисте вміння нейтралізувати консервативні стереотипи, опозиційні настрої, егоїстичні та корпоративні інтереси у виробничій організації. До числа значущих особистісних рис суб’єкта інноваційної поведінки відноситься управлінська майстерність у мобілізації всіх чинників виробництва, в тому числі залучення всіх однодумців у свою команду, постійний пошук можливостей. Інноваційне підприємництво вимагає від підприємця інтуїції, ерудиції, вміння оперувати інформацією. Якщо мова йде про підприємство у сфері високих технологій, необхідними передумовами ефективної інноваційної поведінки є наявність у підприємця спеціальних (фахових) знань і вищої освіти.

Прихильники нововведень – це ті, хто дуже швидко сприймає нове, особливо, коли переконуються у його доцільності. Завдяки прихильникам нововведень відбувається “дифузія” інновацій та їх імітація іншими підприємцями, зацікавленими у розширенні своїх доходів. У таких випадках діє соціально-психологічний

механізм наслідування, спрацьовує стратегія очікування винаходу, але такого, який може бути швидко і успішно використаним. Дуже часто підприємці як прихильники і наслідувачі нововведень можуть модифікувати і творчо імітувати первинні розробки, змінювати характеристики продукту, що позначається на його вартості. За таких обставин поведінка є менш ризикованою, ніж у підприємців ініціаторів нововведень, які беруть на себе місію першопрохідника.

Мінливі стосовно нововведень – це підприємці, які або не розуміють їх значущість, або вбачають у нововведеннях більше “мінусів”, ніж “плюсів”. Їм буває подекуди важко визначити цінність нововведення, оскільки вони погано розуміють його зміст або, навпаки, відразу намагаються розцінити як суперечливе, як таке, що не відповідає загальноприйнятим нормам. Часто такі підприємці є ерудованими людьми, мають власну думку і свій спосіб дій у подібних ситуаціях. Однак у силу стереотипності мислення чи наявних упереджень їм буває важко визначитися щодо новизни ідей, які пропонують інші.

Нейтральні – це ті, хто індиферентно ставиться до будь-яких новацій, прагне залишити наявний стан речей. Дуже часто нейтральну позицію можуть обирати підприємці, які вже досягли у своїй діяльності значного комерційного успіху або зупинилися на досягнутому, живучи з дивідендів. Подекуди нейтральна позиція підприємця не означає, що він не підтримує або негативно ставиться до нового. Часом нейтральна позиція до нового є наслідком конформної поведінки, сформованої під впливом дії авторитетів, які знаходяться в опозиції до інновації.

Скептики – це такі підприємці, які шукають у нововведеннях перш за все негативні наслідки для розвитку власного бізнесу. Однак вони, як правило, не здійснюють ніяких практичних кроків, щоб завадити впровадженню нововведень у життя і практичну діяльність. З часом вони можуть змінити свою позицію, але здебільшого під тиском більшості.

Консерватори – це ті, хто протидіє новому, створює йому перепони на шляху до впровадження. У таких осіб домінує традиціоналізм при сприйнятті нововведень. Вони можуть сприймати нове лише тоді, коли воно стає традицією. Пояснення

такої поведінки стосовно нововведень слід шукати у небажанні змінити характер свого мислення і звичний для них розвиток подій, так як комфортно почувають себе за умов, що є вже визначеними, стабільними, прогнозованими.

Інноваційна поведінка, як вже зазначалося, знаходиться під постійним впливом творчого процесу (творчості). У психології *творчість* – це діяльність спрямована на створення нового, оригінального і яка вимагає від людини не лише відповідних знань, умінь, навичок, але й проявів інтелектуальної активності, підвищеної чутливості до нового, інтуїції. Суттєвою вимогою творчого процесу, в основі якого покладено комбінування елементів минулого професійного досвіду, є стійке прагнення суб'єкта підприємництва до цілеспрямованого внутрішнього пошуку і його відкритість до зовнішнього світу, нової інформації.

Креативний – це самостійно віднайдена емпірична закономірність, яка виступає як нова проблема. Результатом такої інтелектуальної активності є вихід за межі питання-відповіді. Тут творчість виступає у своєму істинному змісті і починається там, де перестає бути лише відповіддю, лише вирішенням заздалегідь поставленого завдання.

Креативність – це форма активності у проблемному пошуку, свідомо і цілеспрямована спроба розширити існуючі межі знання, зруйнувати існуючі обмеження. Креативний процес незалежно від проблеми, на яку він спрямований, включає:

1. Зміну структури зовнішньої інформації і внутрішніх уявлень з допомогою формування аналогій і концептуальних з'єднань елементів.

2. Постійне переформулювання проблеми.

3. Застосування існуючих знань, образів для створення нового і застосування старих знань і навичок у новому руслі.

4. Використання невербальної моделі мислення.

5. Процес креативності вимагає внутрішньої напруги, яка може виникати трьома шляхами: у конфлікті між традиційним і новим; у самих ідеях, у різних шляхах розв'язку або в очікуваних продуктах, наслідках і результатах креативного процесу; вона може виникати між хаосом невизначеності і прагненням перейти

на більш високий рівень організації і ефективності всередині індивідуальності або суспільства в цілому.

Таким чином, в основі підприємницьких інновацій лежить розкриття творчого потенціалу людини. Його реалізації сприяє певний тип поведінки – інноваційний, в основі якого цілеспрямованість дій, націленість на результат і досягнення поставленої мети. Особливістю інноваційної поведінки є розширення завдань і цілей творчого процесу, вихід за межі усталеного, традиційного. Наявність у суспільстві певної критичної маси підприємців-новаторів з їх здатністю до активної інноваційної поведінки та діяльності відіграє важливу роль у стимулюванні соціально-економічних та технологічних змін. Можливо, не кожен підприємець здатний реалізовувати інноваційну функцію у процесі своєї праці, однак без творчості неможливо досягнути вагомого успіху, соціального визнання і самовдосконалення.

ПРОБЛЕМА ОСОБИСТОСТІ В БІЗНЕСІ

План:

- 1. Особистість як центральна постать підприємницького процесу.*
- 2. Типологія підприємців.*
- 3. Психологічні відмінності між бізнесменом і менеджером.*

1. Особистість як центральна постать підприємницького процесу. Людина є істотою біологічною, що володіє мовою, здатністю працювати, і водночас істотою суспільною, якій необхідно взаємодіяти і працювати з іншими людьми. Особистість людини – специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального, система, в якій фізичне і психічне, природне і соціальне утворюють нерозривний ланцюг. Біологічна основа особистості охоплює нервову систему, систему залоз, процеси обміну речовин, статеві відмінності, анатомічні особливості, процеси дозрівання і розвитку особистості; соціальний “контекст” особистості зумовлюється впливом

культури і структури спільностей, у яких людина була вихована і до яких вона належить. Отже, **особистість** – це суб'єкт власної життєдіяльності, суспільна істота, наділена свідомістю і представлена психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими, виявляються у суспільних зв'язках, відносинах з навколишнім світом, іншими людьми, визначають поведінку людини.

Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, типу культури, науки, традицій тощо. Нині існує дві основні концепції особистості. Одна з них трактує особистість як функціональну (рольову) характеристику людини, інша розглядає її як сутнісну характеристику людини. Погляд на особистість як функціональну характеристику людини спирається на поняття “соціальна роль”, “соціальна функція людини”. Глибшим є намагання пізнати особистість у сутнісному плані. Йдеться про регулятивно-духовні потенції особистості, її самосвідомість, джерела волі, “ядро характеру”, які реалізуються у соціальному способі життя, суспільних відносинах і певним чином впливають на них. При цьому головною властивістю особистості є світогляд, одночасно з яким формується і характер особистості – психологічний стержень людини, що стабілізує її соціальні форми активності. У цьому контексті особистість розглядається як міра цілісності людини. Без внутрішньої цілісності немає особистості. Водночас в особистості важливо бачити не тільки загальне, а й своєрідне. Таке розуміння її сутності передбачає погляд на неї не тільки як на соціальну, а й як на індивідуально-самобутню істоту. Особистість є унікалом, зумовленим як її спадковими особливостями, так і умовами соціального середовища, в якому вона формується і розвивається. Сказане актуалізується при вивченні особистості бізнесмена і підприємця, від психологічних рис якого залежить успішність ведення бізнесу. Проблема накреслення психологічного профілю підприємця посідає центральне місце у багатьох психологічних дослідженнях. Слід відзначити, що даний напрям дослідження є перспективними, оскільки психологічний профіль – це свого роду професіограма бізнесмена і підприємця.

Однією із перших спроб визначити психологічний профіль підприємця були емпіричні дослідження Девіда Мак-Клелланда. Основна гіпотеза Мак-Клелланда, обґрунтована необхідними емпіричними даними, полягала у тому, що підприємці повинні мати високорозвинену потребу в досягненні, яка, в свою чергу, обумовлює певний набір поведінкових характеристик і особистісних рис. Особам з мотивацією досягнення, на думку Мак-Клелланда, властиві такі характеристики:

- розгляд ситуації досягнення як приваблюваного чинника;
- впевненість в успіху справи;
- активний пошук інформації для оцінки власного успіху;
- готовність узяти відповідальність і рішучість у ситуаціях невизначеності;
- велика наполегливість у досягненні поставленої мети;
- отримання підвищеного задоволення від цікавих завдань;
- бажання виконувати більш або менш складну, але реальну роботу, відсутність ентузіазму до надскладних або простих завдань;
- здатність не розгубитися в ситуації змагання або перевірки своїх здібностей;
- прагнення до розумного ризику;
- середній, реалістичний рівень домагань;
- велика наполегливість при зіткненні з труднощами;
- підвищення рівня домагань опісля досягнення успіху та зниження після невдачі.

Другий напрямок у вивченні психологічних характеристик підприємця зазвичай пов'язують з розробленою у 60-ті роки ХХ століття у США методикою Дж. Роттера (J. Rotter), яка передбачала визначення рівня суб'єктивного контролю, тобто стану локалізації відповідальності за власні дії. Відповідно до цього Дж. Роттером виділяється два типи локалізації контролю над значущими для особи подіями: *інтернальний* і *екстернальний*. У першому випадку людина вважає, що події, пов'язані з нею, повністю залежать від її особистісних рис (здібностей, компетентності, цілеспрямованості) і є закономірним результатом її власної діяльності. У другому випадку людина впевнена, що її успіхи або невдачі є наслідком дії зовнішніх сил

(везіння, випадковість подій, тиск навколишніх і под.). Схильність до зовнішньої локалізації (екстернальність) контролю пов'язана з такими рисами, як безвідповідальність, тривожність, невпевненість, авторитарність, конформність, агресивність, забобонність. Встановлено, що люди з внутрішньою локалізацією контролю (інтернальність) прагнуть виконати більш змістовну діяльність, тоді як особи із зовнішньою локалізацією контролю звертають значно більше уваги на умови праці, колектив, у якому працюють, пільги та компенсації.

Проведені психологічні дослідження показують, що інтернали досягають більшої результативності в підприємстві, оскільки ставлять у залежність власний успіх від дій, які будуть ними виконуватися. Для інтерналів характерна мотивація, пов'язана з високою потребою у досягненні. Крім того, інтернали виявляють значно більше задоволення всіма аспектами підприємницької діяльності.

Наявні результати обстежень, як західні, так і вітчизняні, дозволяють виділити комплекс бажаних (необхідних) вимог до організації особистісних рис підприємця, хоча єдиної (узгодженої всіма) точки зору з цього питання немає. Отже, основними особистісними якостями підприємців є:

1. Активність у започаткуванні власної справи і доланні труднощів на своєму шляху.
2. Готовність до ризику, сміливість.
3. Адаптивність, пристосованість до змін у навколишньому (ринковому) середовищі.
4. Кмітливість, винахідливість.
5. Незалежність та самовпевненість.
6. Ініціативність і пошук можливостей.
7. Високорозвинена потреба в досягненнях.
8. Сильні вольові якості і віра в успіх справи.
9. Резистентність (стійкість) до непрогнозованих ситуацій, стресу.
10. Вміння контактувати з людьми.

Найбільш важливими діловими якостями особистості підприємця є:

1. Працездатність і наполегливість у досягненні мети.

2. Практичність і ділова спрямованість на результат.
3. Намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу.
4. Систематичне планування і спостереження.
5. Новаторство, готовність до пошуку нових ідей та можливостей.
6. Орієнтація у підприємницькій діяльності на ефективність виробництва і високу якість товарів.
7. Планомірність і гранична чіткість у роботі, реалізації стратегії і тактики підприємництва.
8. Здатність переконувати партнерів і встановлювати потрібні господарські зв'язки.
9. Уміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям.
10. Вміння організувати спільну виробничу діяльність.

Необхідно пам'ятати що наявність у людини вищевказаних психологічних і ділових якостей є ще недостатньою умовою, щоб досягнути успіху в підприємстві. Як зазначають С. Ф. Покропивний і В. М. Колот, справжній і відчутний підприємницький успіх не прийде до людини, котра:

- не вірить у себе, свою підприємницьку ідею;
- не схильна до сумлінної праці (просто ледача);
- не готова до самопожертви;
- об'єктивно не здатна приймати обґрунтовані рішення;
- ставиться з підозрою до людей і не здатна на повагу і дружбу;
- не сприймає чужих думок і пропозицій;
- не утруднює себе виваженою аналітичною діяльністю;
- не відчуває необхідності постійно вчитись і поповнювати свої знання;
- не має особливого тяжіння до творчої праці та ініціювання нових ідей та проектів;
- не поважає себе;
- нездатна спиратися на власні сили.

Окрім суто психологічних чинників, успіх у підприємстві здатні забезпечити ряд чинників, які не пов'язані з особистістю

підприємця, а з дією *ситуативних обставин*. До таких ситуативних обставин, як правило, відносять:

– *везіння*, яке розглядається як збіг обставин, сприятливий розвиток подій. Навіть при пасивній поведінці підприємця за сприятливих обставин можливий непоганий результат, ефективні дії. У реальній діяльності підприємців везіння виступає бажаним чинником, його очікують, прогнозують, але все ж таки для більшості успіх у бізнесі – це наслідок важкої праці, набутого знання і досвіду;

– наявність у розпорядженні *потрібної інформації*. Успіх у підприємстві значною мірою залежить від знаходження конфіденційної і кон'юнктурної інформації, котра забезпечує перевагу в підготовці, прийнятті і проведенні економічних рішень, що підвищує шанс виграшу щодо інших;

– *конкурентоздатність послуг, продукції*, яка досягається за рахунок включення у технологічний ланцюг неординарної ідеї, технології, організаційної схеми, комерційної комбінації, дефіцитного ресурсу тощо;

– наявність у розпорядженні *необхідних зв'язків, знайомств*, що забезпечують протекціонізм чи лобіювання ідей, контрактів, виділення виробничих приміщень, залучення партнерів чи інвестицій;

– наявність *достатніх фінансових і матеріальних ресурсів*. За будь-яких обставин наявність їх у розпорядженні підприємця є бажаним, особливо, коли мова йде про започаткування власної справи, впровадження інноваційних технологій, загрозу банкрутства;

– *сприятливу* для розвитку підприємництва *соціально-психологічну атмосферу в суспільстві*, що обумовлено станом громадської свідомості, формуванням ціннісних систем, адекватних цивілізованому підприємству, відповідною економічною свідомістю населення, спрямованою на злам стереотипів споживацького ставлення до держави та ініціювання економічної активності населення. Важливою складовою успіху підприємства як соціально-економічного феномена є зростання престижу професії підприємця в суспільстві.

2. Типологія підприємців. Усю сукупність підприємців можна розглянути під кутом характерних (типових) поведінкових дій і функцій, які вони виконують у системі виробничих і економічних відносин. Розробці типології підприємців сьогодні, як і в минулому, присвячено багато робіт. Дослідження з виділення того чи іншого типу підприємця, як правило, ґрунтуються на його особистісних рисах, мотивах діяльності і поведінки, орієнтаціях стосовно ринкового середовища.

Одну з перших загальних типологій підприємців запропонував Й. Шумпетер (1928). Своєю типологією він охопив усіх осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність. Серед підприємців виділив такі типи:

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

2. *Сучасний промисловий керівник.* Його статус підприємця визначається, як правило, наданим правом розпоряджатися контрольним пакетом акцій. Підприємець такого типу не обов'язково має відношення до конкретного заводу чи фабрики. Він визначає лише загальні напрямки ділової політики, приймає важливі рішення у небезпечних ситуаціях. Його власний інтерес націлений не на досягнення прибутку як такого, а на владу, результат, устремління до перемоги.

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

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

Розвиваючи ідеї Шумпетера, німецький вчений Е. Хойсс (E. Heuss, 1965) запропонував типологію, в основу якої

покладено *характер поведінки підприємця на ринку*: ініціативний і консервативний. Його типологія передбачає виділення чотирьох типів підприємців: підприємця-піонера і підприємця-імітатора, які виявляють ініціативний характер поведінки, і відповідно малорухливого та реагуючого під тиском підприємців, які є консервативними за своєю природою.

1. *Підприємець-піонер*. Прагне до влади, лідерства, першості. Прибуток для нього лише індикатор успіху. Задоволення отримує від творчості. Ентузіаст, прагне до успіху заради успіху.

2. *Підприємець-імітатор*. Є надзвичайно мобільним і динамічним, чутливий до нового. Прагне до конкуренції і готовий ризикувати на нових ринках.

3. *Підприємець, реагуючий під тиском*. Намагається пристосуватися. Із наявних обставин намагається віднайти для себе вигоду. Лише під тиском у змозі відмовитися від застарілих методів роботи. Нове сприймає вибірково і то лише за необхідністю.

4. *Малорухливий підприємець*. Життєздатний тільки в стаціонарній нединамічній економіці. Вимагає дотацій від держави для свого існування.

У залежності від ситуації можлива зміна типу поведінки підприємця, особливо з розвитком власного бізнесу. Вчені припускають: наполегливість, з якою підприємець-піонер досягнув успіху, може трансформуватися в нерухливість і низьку адаптивність. Чи, наприклад, імітатор, досягнувши стабільних економічних результатів, у змозі стати консервативним підприємцем.

Австрійські вчені Е. Фреліх і Й. Піхлер (E. Frohlich, J. Pichler, 1988) запропонували власну типологію підприємців з урахуванням особливостей застосування стилю діяльності. У залежності від ступеня вираженості, взятих ними до уваги адміністративно-виконавського і динамічно-творчого стилів діяльності, виділено чотири типи підприємців, які умовно позначені, як “багатоборець”, “піонер”, “організатор” та “ругинер”.

“Багатоборець” – це тип підприємця, який намагається провадити діло у різних напрямках і добиватися успіхів на кожному з них.

“Піонер” – це підприємець, який відзначається динамічністю і творчим підходом у справах. Однак такий підприємець мало уваги приділяє адміністративно-організаційним сторонам бізнесу і контролю за діяльністю.

“Організатор” відрізняється ухилом до організаційно-виконавських сторін діяльності, проявляє себе як добрий адміністратор, але меншою мірою схильний до творчості та динамізму.

“Рутинер” – найбільш консервативний тип підприємця, який найменшою мірою готовий до будь-яких змін у бізнесі.

Окрім стилю діяльності, характеру поведінки, при “конструюванні” типології підприємців необхідно враховувати мотиви, якими вони керуються у своїх діях. Залежно від домінуючої мотивації підприємницької діяльності, на наш погляд, умовно можна виділити три типи підприємців:

1. *Підприємець, орієнтований на прибуток.* Такий підприємець цілком поглинутий одним єдиним мотивом – якомога більше отримати зиску. Даний тип підприємця вписується в класичну економічну концепцію підприємництва, яка орієнтована на отримання за будь-яких обставин максимальної віддачі від наявних ресурсів, вимагає від підприємця раціональних, прагматичних, розрахункових дій. Усе що оточує підприємця, розглядається ним як потенційний (реальний) засіб, інструмент для досягнення своїх далекоглядних економічних цілей. Діяльність такого підприємця спрямована на постійне зростання доходів і стимулювання купівельної спроможності людей.

2. *Підприємець, орієнтований на задоволення власних соціальних потреб.* Даний тип підприємця керується у своїй діяльності не одним, а кількома мотивами. Причому в структурі мотивів прагнення до прибутку не відіграє вирішального значення. Окрім економічної мотивації, не менш визначальну роль посідає задоволення широкого спектра соціальних потреб, пов’язаних зі спілкуванням, досягненням визнання чи вищого

статусу в суспільстві (соціальна концепція підприємництва). Дуже часто підприємець даного типу, започатковуючи власну справу, прагне шляхом створення підприємницької організації реалізувати найкращим чином свої власні, поставлені життям, цілі. Адже навіть за умов підприємницької діяльності можливі соціальні зв'язки, цінності, які виходять за межі лише економічних інтересів.

3. *Підприємець, орієнтований на новації*. Це інноваційний тип підприємця, який у своїй діяльності керується мотивами творчої самореалізації. Спрямовує свої зусилля на реалізацію своїх помислів, винаходів. Його поведінка відзначається одержимістю, креативністю. Прагнення втілити у життя свої ідеї визначає смисл його підприємницької діяльності і в багатьох випадках не передбачає актуалізації матеріальної мотивації, соціального визнання з боку суспільства.

Вивчення соціально-психологічних процесів ділової активності підприємців дозволило А. Л. Журавльову, Е. Д. Дорофєєву і В. П. Познякову (1996) описати три групи регулювальних чинників, які умовно були позначені ними як результати, процес і мета діяльності. Відповідно було виділено три типи підприємців, орієнтованих на минулі результати, діяльність у теперішній час і перспективу.

1. *Підприємець, орієнтований на минулі результати*, характеризується поведінкою, яка передбачає задоволення досягнутим, набір дій і стилів керівництва, які вже є апробованими на практиці і показали свою економічну ефективність.

2. *Підприємець, орієнтований на сьогодні*, концентрує свої зусилля і активність на розв'язок поточних проблем. Його домінуючою стратегією поведінки є "життя" наявною ситуацією, повна поглинутість процесом діяльності.

3. *Підприємець, орієнтований на перспективу*, вбачає сенс діяльності у досягненні далекоглядних цілей. Усі свої зусилля підпорядковує стратегії очікування і наполегливій праці вже сьогодні, з тим щоб у відповідний час і з відповідними ресурсами зреалізувати помисли і чітко окреслені ідеї та замисли.

Соціологи роблять спроби описати *підприємницький прошарок*, визначити його структуру та межі. Одну із вдалих спроб у цьому відношенні зробила відомий російський соціолог Т. І. Заславська (1996), виділивши кілька соціотипів підприємців, які формують бізнес-прошарок в умовах перехідної економіки:

– *менеджери-співвласники* – це господарські керівники дрібних та середніх акціонованих підприємств, які працюють за наймом, але володіють значними пакетами акцій цих же підприємств;

– *наймані менеджери*, тобто господарські керівники, які керують державними, рідше приватними підприємствами або фірмами “за зарплату”;

– *підприємці-власники та директори* переважно дрібних підприємств та фірм;

– *самостійні працівники*, особи, зайняті дрібним підприємництвом на базі індивідуальної трудової діяльності з допомогою власних засобів виробництва (переважно спеціалісти та кваліфіковані працівники);

– *бізнесмени-менеджери* – це наймані директори малих та середніх підприємств, переважно акціонованого та приватного секторів, які поєднують управлінську роботу за наймом з веденням власного бізнесу;

– *напівпідприємці* – до них належать “рядові”, тобто керівні працівники переважно акціонованого та приватного секторів економіки, поєднують роботу за наймом із різними видами підприємництва, включаючи індивідуальну трудову діяльність.

Виділені соціотипи підприємців у сфері виробництва є відображенням трьох глобальних позицій особистості:

1. *Позиція підприємця чи бізнесмена*, яка характеризується тим, що він виступає суб’єктом певної “справи”, і в цьому розумінні є незалежним, відповідальним за певну “справу” та її результат.

2. *Позиція найманого працівника*. Основну масу складають тут люди, які є власне найманою робочою силою, до того ж незалежно від того, чи є вони просто робітниками чи висококваліфікованими інженерами чи менеджерами, які працюють у фірмі.

3. *Позиція вільного професіонала.* Історично давно вже виокремилась група так званих “вільних професій”, інакше кажучи, людей, які володіють певним професіоналізмом, але не є жорстко включеними у виробничі процеси. Вони не виступають співробітниками якоїсь організації, не працюють клерками в державних установах або робітниками на заводі. Вони живуть за рахунок того, що індивідуально здійснюють певну роботу, в якій зацікавлені інші люди. У сучасному світі вільна професія пов’язана з дуже високим рівнем професіоналізму і знаннями (наприклад, лікарі, юристи, архітектори, журналісти, які за винагороду консультують інших або займаються індивідуальною трудовою діяльністю).

3. *Психологічні відмінності між бізнесменом і менеджером.* Характерні психологічні відмінності між типовим менеджером і підприємцем можна подати у вигляді таблиці (див. табл.1).

Таблиця 1

Психологічні відмінності між бізнесменом і менеджером

Критерій оцінки	Менеджер	Підприємець
Стратегія поведінки	Зорієнтований на закріплення досягнутого	Зорієнтований на реалізацію нововведень і розширення можливостей.
Умови діяльності і поведінки	Реалізує поведінкову активність в ієрархічно структурованій виробничій системі	Працює в неструктурованому середовищі, в якому відбуваються швидкі зміни
Стиль поведінки	Адаптивний	Інноваційний
Розподіл повноважень і функцій	Управлінську функцію може делегувати іншим	Підприємницька функція здебільшого не делегується
Тип рішень	Визначається поточними виробничими	Визначається відповідальністю за стратегічні рішення

	завданнями і рутинними обов'язками	
Готовність до ризику	Зазвичай ризикує помірно або взагалі не ризикує	Особисто йде на ризик; схиляється до ризикованої поведінки
Ризик втрати	Менеджер ризикує втратити роботу	Підприємець ризикує втратити власну фірму
“Внутрішня позиція”	Зазвичай розмежовує власну працю і діяльність організації в цілому	Бізнес, діло є невід'ємною частиною самого підприємця, є смислом його життєдіяльності
Мотивація поведінки	Досягнення влади і авторитету	Досягнення бажаного результату
Характер дій і поведінки	Виважений, цілеспрямований	Інтуїтивний, шляхом спроб і помилок
Сприйняття реальності	Еволюційне	Революційне

Загалом у стратегічному аспекті даної проблеми важливим є не стільки пошуки суттєвих відмінностей між менеджером і підприємцем, а вміле поєднання менеджерських і підприємницьких підходів, вмінь, навичок до розв'язання реальних практичних завдань. Тим більше успіх у підприємстві, і особливо в малому бізнесі, передусім визначається здібностями власника (підприємця)-менеджера, його здатністю вловлювати зміни середовища і реагувати на них.

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ: ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ

План:

1. Функції підприємницької організації.
2. Форми організації.
3. Криза управлінської свідомості та криза організації, шляхи їх подолання.
4. Вимоги до конкурентноспроможної організації.

5. *Організаційні моделі.*

6. *Етапи створення організації.*

1. Функції підприємницької організації. Будь-яке підприємницьке починання вимагає своєї конкретної реалізації в економічному просторі відносин. Необхідним засобом його реалізації виступає організація, яка забезпечує промислове виробництво товарів, надання послуг, визначає розподіл обов'язків і функцій учасників трудового процесу, ієрархічну структуру професійних відносин, формування стратегічної мети діяльності, зв'язок із зовнішнім середовищем. Організація як соціальна інституція вносить елемент впорядкованості у відносини між предметами, явищами, окреслює умови їх функціонування і розташування (внутрішню структуру), а також виконує об'єднувальну функцію в межах єдиної системи.

Організацію у менеджменті визначають як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Виходячи з визначення, організація повинна відповідати кільком вимогам:

- наявність хоча б двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (бажаного кінцевого результату або стану), яку сприймають як спільну усі члени організації;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значущої для усіх мети.

У виробничо-діловій системі відносин організація виконує цілий ряд спеціалізованих функцій, серед яких особливе місце посідають:

- функція об'єднання ресурсів, необхідних для промислового виробництва товарів та послуг. Організаційному об'єднанню підлягають матеріальні, фінансові, соціальні та психологічні ресурси.
- функція розподілу обов'язків. Передбачає спеціалізацію фахових знань, трудових навичок у залежності від можливостей і підготовки учасників спільної діяльності до вимог виконання завдань різного ступеня складності;

– функція забезпечення доходів. Реалізується шляхом оцінки організацією якості та кількості праці, що в кінцевому випадку виражається у грошовому еквіваленті, в тому числі у формі заробітної плати;

– функція концентрації зусиль. Організація, використовуючи внутрішню автономію і самоврядність, здатна вносити корективи у перерозподіл усіх наявних у її розпорядженні ресурсів для кращої реалізації пріоритетних завдань чи цілей;

– функція захисту та гарантій майбутнього. Організація бере на себе зобов'язання соціального і психологічного захисту своїх працівників в умовах підвищеної конкурентності, соціальної нестабільності, економічних криз. Досвід показує, що організації, які реалізують дану функцію, виявляють більшу життєздатність у ринковому середовищі, отримують підтримку від своїх працівників;

– функція зв'язку з іншими організаціями. Організація включена в систему міжвиробничої кооперації, її існування залежить від взаємодії з іншими установами, фірмами, які виступають як партнери, як споживачі продукції, послуг, як організації, що обслуговують виробничий процес. Особливо функція зв'язку є значущою за умов раптових змін у ринковому середовищі, зміни кон'юнктури ринку, впровадження (тиражування) інновацій.

Підприємницька організація у своїй діяльності у тій чи іншій мірі реалізує кожен із вище зазначених функцій. Однак, для підприємницьких організацій характерною є ще одна функція, яка пов'язана із втіленням приватного інтересу її власника або групи власників. Підприємницька організація (фірма, корпорація, акціонерне товариство тощо) за своєю суттю являється симбіозом організаційної форми економічної діяльності і соціальної дії економічного суб'єкта, який керується власним інтересом одержання зиску. Виходячи з цих міркувань, підприємницьку організацію можна визначити як організацію, яку формують і якою управляють з метою зароблення прибутку для її власників (власника) шляхом виробництва одного або більше товарів для продажу на ринку.

2. Форми організації. Підприємницька організація може набувати різних організаційних форм. Поширеною є класифікація підприємницьких організацій, в основу якої покладена **кількість працюючих**. Відповідно до кількості працюючих виділяють малі, середні, великі підприємницькі організації.

Мале підприємство, як правило, включає фірми з числом зайнятих до 50 чоловік (окремі дослідники поряд з малим підприємництвом оперують поняттям “дрібні підприємства”, в яких залучено до 20 працюючих). Особливістю малих підприємств є спрощена організаційна структура. Основні оперативні або адміністративно-управлінські рішення зазвичай приймає одна або дві людини. Малі підприємства є мобільними, швидко реагують на зміни, виступають джерелом нових ідей, нового економічного зростання і нових форм зайнятості. Крім того, мале підприємство відрізняє відсутність жорсткої регламентації праці, широкі можливості для прояву ініціативи і розумного ризику, можливість освоєння незаповнених ніш ринку, можливість наблизити виробництво до безпосереднього споживача, малі терміни освоєння і швидка окупність капіталовкладень.

З психологічної точки зору незначні розміри малої підприємницької організації зумовлюють дуже часто виконання підприємцем багатьох ролей при реалізації своїх виробничих функцій. Типовою для малого бізнесу є ситуація, коли в одній особі поєднуються ролі “генератора ідей”, “керівника”, “реалізатора”. Особливо це є характерним для сімейного бізнесу, коли один з підприємців бере на себе відповідальність і за ведення підприємницької діяльності, і за узгодженням з членами сім’ї, родиною кола обов’язків кожного. Малі форми підприємництва створюють добрі умови для виявлення і прояву лідерства, дії неформальної системи контролю. Робота “лицем до лиця”, близькість працівників призводить до більшої відкритості конфліктів і більшої лояльності.

Не дивлячись на переваги, малому підприємству притаманний цілий ряд слабких сторін, що гальмують його динамічний розвиток. Серед них, у першу чергу, можна

відмітити: високу чутливість до будь-яких економічних коливань; складність доступу до кредитних, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів; недостатню компетентність кадрів при прийнятті управлінських рішень і аналізі кон'юнктури ринку; ризик втрати капіталу і майна; слабку соціальну захищеність працівників малих підприємницьких структур, а, відповідно, і складність найму кваліфікованих кадрів.

Середнє підприємство – це організація, в якій зайнято від 50 до 300 (в окремих країнах до 500) працівників. Більша підприємницька організація має низку переваг порівняно з меншою: можливість залучення більшого капіталу, а отже зростання шансів щодо виживань і подальшого зростання, глибший розподіл функцій і повноважень серед персоналу, що сприяє кращому використанню ресурсів. У великих за розміром організаціях виникає необхідність у вертикальному розподілі праці для координації зусиль інших людей (підрозділів). Як наслідок, зростання числа працівників (менеджерів), на яких покладена управлінська функція. Зазвичай, середні підприємства концентрують зусилля у певній вузькоспеціалізованій галузі виробництва. Із збільшенням підприємницької організації зростають вимоги до управлінських та організаційних здібностей самого підприємця, його психологічних знань із закономірностей організації спільної праці. Багато тут залежить від вміння підприємця ефективно співпрацювати з колективом, узгоджувати власні інтереси з інтересами найманих працівників, партнерів, вміння планувати і прогнозувати подальший розвиток організації.

Велике підприємство – це організації, в якій зайнято понад 300 працівників. Як правило, представлені великою корпорацією, об'єднанням, товариством. Такі організації складаються із великого числа підрозділів або виробництв, здатних виконувати великі обсяги робіт. На відміну від малих і частково середніх підприємницьких організацій, великі підприємства є менш гнучкими у реагуваннях на зміни в ринковому середовищі і, зазвичай, не виявляють зацікавленості до дрібної вигоди. У великих організаціях ускладнюється організаційно-управлінська структура, що передбачає диференціацію посад по вертикалі,

всередині підрозділів, та по горизонталі. Тут зростають вимоги до нормативності поведінки працівників усіх рівнів та ієрархії. Принципи і правила, які прийняті у певній організації, покликані забезпечити її єдність і цілісність, їх дієвість залежить від міри прийняття співробітниками ідеологічних засад загального керівництва організацією. Вони несуть суб'єктивний відбиток, адже являють собою систему цінностей, які повстали у свідомості підприємця-власника або вищого керівництва. Ускладнення відносин у великій організації зумовлює комплекс нових вимог до діяльності підприємця, який, окрім довгострокового (стратегічного) планування і прогнозування результатів своїх дій у ринковому середовищі, повинен володіти ґрунтовними психологічними знаннями. Це стосується у першу чергу кадрової політики, підвищення якості управлінських рішень, формування сприятливого загального психологічного клімату в організації, активізації творчого потенціалу працівників.

За цілями діяльності малі, як і середні підприємства, як правило, не відрізняються від великих. Але, як показує досвід, підприємства невеликих розмірів, відіграючи значну соціально-економічну роль у суспільстві, володіють меншою життєздатністю.

При розмежуванні підприємницьких організацій поряд з кількісними беруться до уваги і якісні критерії. Якісні критерії більшою мірою використовуються при оцінці організації управління виробництвом. У таблиці вміщено основні критеріальні ознаки, за якими розрізняють малі і великі підприємницькі організації.

Якісні ознаки, малих і великих підприємницьких організацій

Ознаки	Підприємства	
	малі	великі
1. Хто керує підприємством	Власник-підприємець	Менеджер
2. Як приймаються рішення	Зазвичай одноосібно	Часто колективно
3. Наявність знань з управління	Неглибокі	Фундаментально

4. База прийняття рішень	Багато імпровізації та інтуїції	Мало імпровізації та інтуїції
5. Планування	Звужене	Розширене
6. Реалізація функцій	Концентрація функцій	Розподіл функцій
7. Наявність організаційних структур	Утворення підрозділів практично виключне	Створення багатьох підрозділів
8. Реагування на зміни в середовищі	Швидке	Сповільнене
9. Позиція в конкуренції	Нестабільна	Стійка
10. Розподіл праці	Низький	Високий
11. Інтенсивність виробництва	Інтенсивне для працівників	Інтенсивне у використанні капіталів
12. Сфера делегування повноважень	Обмежена	Багаторівнева
13. Контакти між керівником і працівниками	Тісні і неформальні	Формалізовані
14. Взаємовідносини між працівниками	Чітко виражені особистісні контакти між усіма зайнятими	Персональні контакти можливі тільки всередині групи зайнятих
15. Рівень професіоналізму кадрів	Наявність переважно широких професійних знань	Сильна тенденція до спеціалізації
16. Задоволеність у праці	Порівняно висока	Більш низька

3. Криза управлінської свідомості та криза організації, шляхи їх подолання. Дуже часто розвиток організації при переході від малої до великої організаційної форми супроводжується кризою управлінської свідомості, що позначається на діях керівника фірми, набуваючи характеру

неадекватного реагування на економічну і соціально-психологічну ситуацію. Внаслідок цього знижуються показники діяльності керованої ним фірми, а також можлива фіксація таких об'єктивних проявів, як:

- сповільнена реакція на вимоги ринку;
- продовження строків оформлення угод;
- втрата клієнтів із-за організаційного хаосу;
- падіння привабливості іміджу;
- приховування інформації від громадськості;
- “розбухання” портфелю товарних замовлень внаслідок затримки у їх виконанні;
- необґрунтовані пошуки нових працівників через кадрові агентства.

У свою чергу такий стан підприємницької організації у працівників може викликати такі поведінкові реакції, як:

- страх перед можливим звільненням;
- падіння інтересу до праці;
- пошуки нових місць праці;
- зменшення ініціативних пропозицій знизу;
- взаємні звинувачення у небажанні працювати;
- зосередження працівників лише на власних інтересах;
- пошуки винних у кулуарних розмовах.

Якщо усі ці ознаки характерні для фірми більш, ніж на 50% і при цьому наростають, є усі підстави говорити про кризу організації. Її глибинною причиною у такій ситуації є психологічне розбалансування трьох базових ролей керівників фірми – власника, підприємця і управлінця. Ці ролі сильно суперечать одна одній в управлінській свідомості керівника фірми, задаючи взаємнесумісні моделі поведінки з різною мотивацією. Подолання цих суперечностей відбувається, як правило, за рахунок втрати “ваги” якоїсь однієї ролі на певному етапі розвитку організації.

Роль власника передбачає домінування в управлінській свідомості владних вимог. Детермінує авторитарність керівництва і об'єктивно відчужує власника від найманих працівників. Вона пронизана волюнтаризмом і поведінкою на кшталт “Мені так хочеться!”.

Роль підприємця орієнтує управлінську свідомість на прибуток. Вона авантюристична, оскільки вимагає гри на ринку, де можливі втрати і виграші. Для неї характерний азарт пошуку нових людей під нові завдання, провокує ризики екстенсивного розвитку фірми, відволікає підприємця від внутріорганізаційного управління.

Роль управлінця орієнтує свідомість підприємця на працівників організації. Ця роль забезпечує формування оптимальних комунікацій, залучення і включення працівників у спільну працю, команду однодумців, координуючи їх у часі і просторі. Вона “відповідальна” за делегування повноважень, за технологію розподілу ресурсів і за культуру управління в організації.

Гармонія ролей має місце, коли фірма зароджується і робить перші кроки у бізнесі. За цих умов управлінська свідомість підприємця, керівника фірми функціонує як злагоджений механізм, забезпечуючи у тій чи іншій мірі рівноцінний перерозподіл функцій в залежності від актуалізованого напрямку діяльності. Ознаки кризових явищ в управлінській свідомості з’являються внаслідок ускладнення структури організації, збільшення її чисельності і, особливо, при появі не одного, а значної кількості бізнес-напрямків у діяльності фірми. Чим їх більше, тим більше проблем у налагодженні нормальної співпраці підрозділів. Якщо в таких умовах не забезпечити баланс ролей, організація може опинитися на грані банкрутства і краху. За таких обставин подолання кризи управлінської свідомості є можливим лише у тому випадку, коли роль управлінця виявиться домінуючою.

Першим кроком у подоланні рольового дисбалансу є спрямування (переорієнтація) ролі підприємця на розв’язок внутріорганізаційних проблем. Це повинно зумовити внесення в діяльність керівника фірми елементів ініціативи, енергійності, винахідливості, самоорганізованості у подоланні існуючих труднощів. Найбільш складно обмежити у даній ситуації деструктивний вплив ролі власника, яка здатна поглибити суперечності, внести подальше відчуження у відносинах з найманими працівниками. Конструктивною поведінкою

вважається розумне делегування повноважень власника кваліфікованим менеджерам, фахівцям, домінування мотивів “зберегти те, що ще можливо врятувати” або “відсікти те, що неможливо зберегти”.

При розгляді взаємовідносин ролей і пошуку балансу між ними необхідно враховувати вимоги ситуації, що склалася у даний період життєдіяльності організації. Так, бувають ситуації, коли домінуючою вважається роль підприємця, яка інгібує (пригнічує) навіть роль власника. Наприклад, така ситуація може виникати, коли ще не вся гласність належить голові фірми або необхідно зробити усе можливе і неможливе, щоб випередити конкурентів у впровадженні виробничих новацій.

4. Вимоги до конкурентноспроможної організації. Для того, щоб підприємницька організація була життєздатною, конкурентноспроможною, вона повинна відповідати комплексу вимог, серед яких, на нашу думку, найбільш важливими є відкритість, гнучкість, структурованість, інноваційність (творчий пошук).

Відкритість. Будь-яка соціальна організація є саморегулюючою системою, що зумовлено взаємозв'язком з навколишнім її середовищем. Наявність зворотного зв'язку у взаємодіях з довкіллям забезпечує внутрішнє корегування дій, функцій, поведінки систем організації у напрямку адаптації до змін у просторі життєдіяльності. Окрім того, організація, якщо вона є спрямованою не лише на внутрішні перетворення і трансформації, здатна вносити корективи, “будувати” власну систему взаємовідносин з навколишнім середовищем. Саме цілеспрямованість у власних діях, наполегливість у реалізації задуму, що зумовлює привнесення змін у відносини з довкіллям, є тим важливим критерієм, який вказує на перспективу життєздатності організації у просторі, що змінюється. Присутність цієї властивості (здатність не лише до внутрішніх реорганізацій, але до побудови адаптивних систем відносин з навколишнім світом – іншими організаціями, суб'єктами діяльності тощо) є вкрай необхідним для ефективного функціонування підприємницьких організацій, існування яких

значною мірою обумовлене необхідністю задоволення потреб інших за умови реалізації власного прагматичного інтересу. Максимальна відкритість підприємницької організації у даному контексті передбачає потрібність більшої відкритості до ринку, інформації, ресурсів, засобів у порівнянні з іншими промисловими чи професійними організаціями. Така відкритість дає змогу підприємницькій організації перегруповувати власні сили, обирати конкурентоспроможні стратегії поведінки. Тут відкритість підприємницької організації визначається необхідністю врахування змін у ринковій економіці, темпів поступу науково-технічного прогресу.

У діяльності підприємницьких організацій необхідно зважувати на той факт, що надмірна відкритість у змозі призвести до цілого ряду негативних явищ, пов'язаних з економічною безпекою приватного підприємства. Важливим аспектом економічної безпеки є захист інтересів бізнесу і його працівників від ринкових невдач (наприклад, від посягань нечесних людей, збереження конфіденційності інформації щодо технологічних і комерційних можливостей підприємства), які в кінцевому випадку зводяться до економічних, фінансових збитків і втрат. Надмірна закритість підприємницької організації, у свою чергу, може призвести до “виходу” її з соціального оточення і з-під контролю, що у змозі спровокувати недобросовісне ставлення до взятих на себе зобов'язань щодо споживачів своєї продукції, суспільства в цілому.

Гнучкість. Це здатність підприємницької організації миттєво знаходити рішення на проблеми, які виникли перед нею. Так як процес підприємництва передбачає динамічність і швидкість реагування на ситуацію, гнучкість є необхідним доповненням до реалізації і використання адаптивних ресурсів підприємницької організації. Дана властивість є більш характерною і необхідною у функціонуванні малого і середнього бізнесу. Організаційна структура невеликих за розміром підприємницьких організацій дозволяє бути мобільним у реорганізації внутрішніх структур і функцій, швидше запроваджувати технічні, технологічні та економічні нововведення, а також прискорювати процес прийняття управлінських рішень. Гнучкість як властивість

підприємницької організації дозволяє їй до певної міри прогнозувати і випереджувати події, бути на крок далі від своїх конкурентів. Досягається це за рахунок оптимального поєднання власних можливостей організації з оцінкою перспективи і наслідків діяльності у середовищі, що зазнає постійних змін і трансформацій.

Відсутність гнучкості – це діяльність підприємницької організації у наперед визначеному сегменті ринку, небажання вносити корективи у внутрішню структурну побудову і відносини, присутність упереджень і стереотипів у оцінках ситуації, сповільненість у діях і реакціях на обставини, консервативність управлінського мислення.

Структурованість. Будь-яка організація характеризується певною структурою, яку формують специфічні відносини і розподіл обов'язків між суб'єктами діяльності, об'єднаних як територіально, так і спільною метою праці. Процеси структурування в організації обумовлюють впорядкованість статусно-рольових зв'язків, надають їм окресленого і визначеного характеру, забезпечують регулювання поведінки через систему принципів і норм, прийнятих уданій організації. Структурування в даному випадку покликане виконати функцію розподілу повноважень і влади у відповідності із завданнями, які стоять перед організацією.

У підприємстві зустрічаються різні типи структур організацій від простих (наприклад, сімейний бізнес, представлений крамницею чи рестораном) до складних, які передбачають утворення великих корпоративних об'єднань із значним числом підрозділів і необхідністю виконання спеціалізованих функцій у технічній, фінансовій, кадровій та інших сферах. Однак, за будь-яких, обставин наявність структурованості відносин між учасниками бізнесової діяльності – це перший крок до подолання хаотичності і нерегульованості процесів у підприємницькій взаємодії. Необхідно зважити на те, щоб розвиток процесів структурування був адекватний вимогам ринку (врахування потреб споживачів) і внутрішньому потенціалу організації (наявність кваліфікованих працівників, партнерських відносин, вміння керівництва). У підприємстві

бажано уникати як надмірної заструктурованості організації, так і спрощення відносин у напрямку появи рудиментарних структур, що не підлягають керівництву і контролю, а отже не несуть відповідальності за свої дії.

Інноваційність. Дана властивість підприємницької організації передбачає її постійну націленість на творчий пошук, що повинен забезпечити продуковану нею конкурентність товарів та послуг. Слід враховувати, що ця характеристика є бажаною для підприємницької організації (якщо вона себе розцінює як таку). Більшість організацій у бізнесі, зазвичай, наслідує або тиражує інноваційні ідеї окремих підприємств чи осіб, або їх удосконалює. Присутність творчості у діяльності прерогатива не всіх суб'єктів підприємництва, а лише тих, хто шукає нетрадиційні підходи у розв'язку актуальних проблем, мислить нетрадиційно, не піддається впливу обмежуючих норм і традицій, проявляє активність у пошуку нових ідей.

5. Організаційні моделі. Підприємницька організація являє собою особливе утворення, яке має свої характерні ознаки і закономірності розвитку. Для глибшого розуміння механізмів функціонування підприємницької організації розглянемо організаційні парадигми, запропоновані американським консультантом і дослідником Ларрі Константаном. Займаючись вивченням і аналізом різних способів організаційної побудови, які існували протягом століть людської історії, Л. Константин помітив, що при видимій багатоманітності форм, базовими для них є чотири парадигми, що характеризуються своїми особливостями лідерства, прийняттям рішення, організацією взаємодії і комунікації, вимогами до психологічних рис людей, здатних комфортно і продуктивно працювати в межах відповідної організаційної форми. Ці чотири парадигми отримали назви “закритої”, “випадкової”, “відкритої” і “синхронної” організаційних моделей. Вони мають місце в сучасному підприємстві, тому більш детально їх розглянемо.

Модель “закритої” організації. Представляє собою найвідомішу в історії організаційну структуру, яку Л. Константин символічно позначив пірамідою. Типовими прикладами такої

форми організації є велике виробниче підприємство або, наприклад, армійський підрозділ. “Закрита” організація, як це видно із назви символу, являє собою жорстку ієрархічну структуру з визначеними відносинами влади і підкорення. На вершині піраміди знаходиться керівник, який за своїми психологічними характеристиками, як правило, виявляється лідером авторитарного складу. Він сам приймає рішення, доводячи їх до людей або підрозділів, контролює виконання розпоряджень і приймає санкції на свій розсуд.

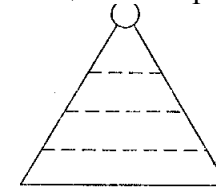


Рис. 1. Модель “закритої” організації.

Визначеність позицій у “закритій” організації вимагає певного психологічного складу працівників, які прагнуть праці в умовах стабільності і визначеності, чіткості і ясності. Авторитарний тип лідера дає їм впевненість у завтрашньому дні. За це він бере на себе відповідальність за прийняті рішення, обмежує доступ до важливої інформації, вимагає субординації і виконання інструкцій.

Перевагою “закритої” організації є визначеність організаційних структур, чіткість у розподілі функціональних і посадових позицій, ролей і відповідальності. Крім того, така модель здатна різко підвищувати продуктивність праці і є оптимальною для побудови виробничих конвеєрів та випуску однотипної продукції.

Недоліком “закритої” організації є її консервативність (здатна ефективно працювати в стабільному середовищі, в якому не відбуваються раптові, неочікувані події) і незначна здатність до змін. У ситуації змін вимагає повної перебудови своєї структури і всіх систем організаційних відносин. Така структура організації дуже часто є непридатною для підприємницьких структур, які у своїй діяльності вимагають гнучкості, а також висловлюють готовність до змін і мобільності.

“Закрита” модель стосовно підприємництва є ефективною, коли бізнес обрав для себе стійку нішу, товар та послуги користуються попитом.

Модель “випадкової” організації. На відміну від “закритої” організації, “випадкова” є утворенням надзвичайно динамічним, здатним швидко перебудовуватися. Подекуди відсутність чітко визначених структур дає підстави засумніватися, чи наявна тут організація взагалі. Однак існують стійкі історичні форми “випадкової” організації – наприклад, багато організацій в науці, де різні наукові дослідження, формально об’єднані однією темою, проводяться різними співробітниками, що перебувають у межах одного відділу чи лабораторії.

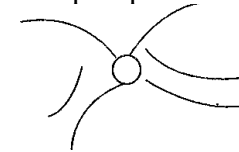


Рис. 2. Модель “випадкової” організації

“Випадкова” модель організації влаштована таким чином, щоб забезпечити автономне існування своїм членам, надаючи їм максимальні можливості для прояву творчості в процесі індивідуалізованої праці. Як правило, співробітники працюють самостійно, розшукуючи необхідну інформацію, горизонтальні комунікації тут є достатньо обмеженими, так як загальні інтереси зведені до мінімуму, а прийняття рішення не носить якогось визначеного характеру. Випадковість отримання інформації, випадковість у прийнятті рішень, випадковість комунікацій і дали назву цій організаційній моделі.

Ефективним лідером тут виступає людина, яка дотримується стилю “laissez-faire”, тобто невтручання. Вважає, що працівники у змозі самостійно виконати покладені на них обов’язки. Терпимість і вміння знаходити компроміси – головні психологічні вимоги до лідера “випадкової” організації.

Працівниками таких структур із задоволенням стають люди з сильною творчою орієнтацією, які з неприязню ставляться до зовнішнього контролю за своїми діями. Для них важливо, щоб їм була надана можливість самостійно працювати і вільно висловлювати свої думки. Такі організаційні форми показали

свою життєздатність особливо на ранніх стадіях підприємницької активності, де їх значна гнучкість і здатність враховувати зміни сприяли закріпленню організації на ринку.

Модель “відкритої” організації. На думку Л. Константина, її символом є коло. В історії йому вдалося знайти найбільш відповідний аналог в образі англійського парламенту.

Коло символізує сумісність і психологічне партнерство людей, що знаходить своє втілення, перш за все, у виробленні рішень, які обговорюються усіма учасниками взаємодії і приймаються на підставі консенсусу. При обговоренні можливих варіантів рішення усі учасники мають рівні права в отриманні необхідної для цього інформації, працюють в умовах, для яких бажана і комфортна позиція на рівних. Працівники такої організаційної форми прагнуть шанобливого ставлення до себе, прагнуть відчувати свою приналежність до того, що діється в організації.

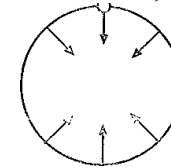


Рис.3. Модель “відкритої” організації.

Позиція лідера у “відкритій” організації зводиться до створення сприятливих умов для вільного обміну думками, побудови процесу обговорення і погодження рішення, яке б влаштувало усіх учасників групової взаємодії. Такий стиль роботи вимагає навичок роботи з групою, добрих комунікативних здібностей, і, що дуже важливо, уміння чітко витримувати свою рольову позицію.

“Відкрита” організація основною своєю перевагою має властивість у разі потреби швидко змінювати свої організаційні структури, що є бажаним для діяльності підприємницьких організацій, яким доводиться постійно здійснювати пошук власної ніші на ринку. Однак у своєму чистому вигляді вона має суттєвий недолік для підприємництва – значні витрати часу, якими тут супроводжується будь-який процес прийняття рішення.

Модель “синхронної” організації. Дану модель організації в історії Л. Константан зустрів при аналізі сект, партій і різного роду ідеологічних об’єднань.

Основою організації є фігура лідера харизматичного складу, який своєю силою, енергією притягує до себе інших людей, надихаючи їх на досягнення поставленої ним мети. Основним механізмом управління тут стає мотивація працівників, погодження їх персоніфікованих інтересів з інтересами справи. Головне завдання лідера-керівника – віднайти в людях точку опори, дати їм чітке бачення перспективи. Якщо йому вдасться націлити людей і розставити по місцях, життя подібної організації нагадуватиме русло ріки: все рухається в одному напрямку, назустріч накресленому результату. При цьому в самому руслі достатньо автономно існують різні відділи і спеціалісти, як паралельні стрілки на символі Л. Константина.



Рис. 4. Модель “синхронної” організації.

Від працівників “синхронної” організації вимагається, щоб психологічно це були люди, які готові до самостійної роботи в межах поставленої цілі. Самостійність і відповідальність – основні психологічні вимоги, які ставить перед працівниками “синхронна” організація.

Основний недолік “синхронної” моделі – це її достатньо фригідний характер і невисока здатність до організаційних змін. Особливо гостро ці властивості проявляють себе, якщо поставлена мета виявляється досягнутою або в певний момент діагностована її неадекватність. Тоді змінити “русло ріки” є вкрай важким завданням, що вимагає нових цілей, ресурсів, а в кінцевому випадку, часу і зусиль.

Цікавим є той факт, що Л. Константину, не вдалося віднайти “синхронну” модель організації в американському бізнесі.

Динаміка розвитку організації передбачає поєднання вказаних організаційних моделей. Багатоманітність елементів різних моделей частіше можна зустріти у великих компаніях, однак і на підприємствах малого бізнесу також можливе існування різних

організаційних форм. Можлива і фіксація у послідовності зміни моделей. Реальна практика засвідчує, що в періоди своїх внутрішніх перебудов бізнес-структури рухалися через хаос “випадкової” моделі, узгодження інтересів і вироблення загальної мети у моделі “відкритого” типу до цілеспрямованої роботи у “синхронній” організації.

6. Етапи створення організації. Формування будь-якої підприємницької організації передбачає здійснення цілого ряду обов’язкових кроків, без яких неможливе нормальне функціонування та її діяльність у ринковому середовищі. Як обов’язкові кроки слід розглядати:

- розробка підприємницької ідеї, задуму;
- прийняття рішення підприємцем про започаткування власної справи (організації);
- розробка підприємцем бізнес-плану;
- організація процесу роботи і підготовки виробництва;
- побудова організаційної структури і вихід на ринок.

Розглянемо детальніше кожний із виділених кроків у наведеній послідовності.

Розробка підприємницької ідеї, задуму. Наявність ідеї, задуму полегшує процес входження у ринкове середовище. Як показує досвід підприємництва, багато початківців не починає з нуля, а намагається втілити свої ідеї, задуми, які були вже сформовані під час роботи в інших організаціях. Їх праця у “консервативних” організаціях належним чином не винагороджувалася, а запропоновані пропозиції не знаходили реального втілення – це, зазвичай, домінуючі мотиви, які спонукають, особливо творчих людей, застосовувати свої знання, вміння в інших галузях виробництва чи сфері послуг.

Процес розробки підприємницьких ідей опосередковується комплексом логічних дій, серед яких особливе місце посідають: пошук і знаходження своєї ніші на ринку, узагальнення і оцінка можливого підприємницького ефекту. Багато уваги на цьому етапі підприємцем приділяється визначенню новизни, конкурентоспроможності, запропонованої ідеї і розгляду

можливостей її патентування, пошукам потенційних замовників або споживачів.

Прийняття рішення про створення підприємницької організації. Свідомий процес, який вимагає від людини ґрунтовної оцінки і зважування своїх можливостей, відповідальності, яку вона бере на себе, ставши самостійним суб'єктом виробничо-ринкових відносин. Слід зважити на те, що навіть наявність у розпорядженні перспективної бізнес-ідеї, це ще не гарант подальшого кроку – прийняття рішення долучитися до підприємництва. Тут необхідно враховувати комплекс обставин, що здатні впливати на процес прийняття остаточного рішення. Серед них – об'єктивні, наприклад пов'язані з несприятливою політикою держави щодо підприємництва, а також суб'єктивні обставини, пов'язані із самим підприємцем, наприклад присутність у його індивідуально-психологічному профілі таких рис, як нерішучість, надто висока тривожність, нездатність піти на ризик тощо.

За умови прийняття рішення від підприємця необхідно очікувати дій, що передбачають консультації з правниками відносно юридичного закріплення статусу організації (фірми), роботу з професіоналами щодо практичного застосування нових законів і інших нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність у конкретних умовах, а також узагальнення найбільш ефективних форм і методів організації підприємництва.

Розробка бізнес-плану. Важливий і необхідний етап у подальшому розвитку організації. Наявність бізнес-плану – це перший крок до побудови економічно обґрунтованої стратегії розвитку організації на найближчий період, а подекуди на кілька років уперед.

Бізнес-план розглядається як один з ефективних засобів створення плану реалізації власних ідей і концепцій у бізнесі. Він передбачає пошук відповідей на питання:

1. Що конкретно вироблятиме дане підприємство?
2. Хто буде споживачем продукції?
3. яких обсягах необхідно виробити даний продукт і в які строки це реально зробити?

4. Чи є конкуренція на даному ринку товарів та послуг?

5. Які конкретно ресурси необхідно залучити для забезпечення успішної роботи виробничих підрозділів?

6. Який економічний ефект буде отримано від реалізації підприємницьких намірів?

Даний крок регулюється загальною оцінкою наявних можливостей і ресурсів (матеріальних, фінансових, людських), необхідних для реалізації підприємницького задуму (стратегічного напрямку діяльності), а також вмінням спрогнозувати подальшу перспективу розвитку бізнесу, спираючись на наслідки кінцевої діяльності.

Організація процесу роботи і підготовки виробництва.

Наступний крок підприємця з побудови організації передбачає формування системи управлінських і технологічних відносин, здатних реально забезпечити втілення підприємницької ідеї в життя. Організація процесу роботи працівників зумовлює концентрацію зусиль підприємця на реалізації наступних завдань:

- розподіл повноважень і влади між виробничими підрозділами;

- добір персоналу і оцінка професійних можливостей кожного працівника;

- чітке визначення виробничої і професійної компетенції кожному членові організації (як дієвий механізм управління даним процесом розглядається розробка посадових інструкцій);

- формування оптимальних схем професійно-ділової взаємодії у груповому процесі в межах спільної діяльності в організації;

- забезпечення сприятливого для праці організаційного (соціально-психологічного) клімату.

Реалізація усіх цих завдань повинна у своєму поєднанні забезпечити матеріалізацію підприємницького задуму у вигляді готової продукції чи наданні певної послуги. Для цього необхідно зробити Ще один алгоритм дій: створення технологічного ланцюга для підготовки і запуску., виробництва. Це, у свою чергу, вимагає від підприємця вмінь і навичок, пов'язаних з управлінням інноваційним процесом, знанням

технічних параметрів обладнання і вимог до якості матеріалів, необхідних для виробництва, забезпечення дотримання правил безпеки праці.

Побудова організаційної структури і вихід на ринок. Основним завданням даного кроку є поглиблення горизонтального і вертикального структурування відносин в організації, забезпечення дієвого контролю та оцінки діяльності як працівників, так і підрозділів. На цьому етапі організація повинна працювати як злагоджений механізм, усі працівники знають свої обов'язки, завдання є чітко окресленими, кожний підрозділ має своє визначене функціональне місце в організаційній структурі. Функціонування організації як єдиного цілого, що має свою структуру, залежить від вміння підприємця реалізувати свої загальні управлінські здібності, що передбачає здатність аналізувати економічну ситуацію, приймати оптимальні рішення, управляти капіталом і прогнозувати можливий стан підприємницької організації. Завершення процесів структурування організації супроводжується проведенням серії рекламних і маркетингових заходів. Щоб витримати конкурентну боротьбу, від підприємця вимагається знати добре ринок, правила поведінки на ньому, а також вміння репрезентувати і реалізувати виготовлену продукцію. Початок створення організації – це початок її розвитку, який має також стадійну природу. Розвиток підприємницької організації у загальних рисах нагадує картину життєвого циклу товару: за періодом росту йде стагнація, за стагнацією – криза, яка завершується або крахом або виходом організації на якісно інший рівень діяльності.

Життєвий цикл розвитку підприємницької організації охоплює, як правило, такі етапи (стадії):

- формування;
- ріст (розвиток);
- стабілізація;
- стагнація;
- криза (“хаос”);
- розпад або реформування.

Ми не будемо детально зупинятися на вище зазначених стадіях організаційного розвитку, а лише доповнимо їх характерними особливостями психологічної природи. Стадія формування і розвитку підприємницької організації відзначається поведінковою активністю засновників (засновника) і ентузіазмом працюючих, найманих працівників. Усі тут одержимі ідеєю – закріпитися на ринку. У багатьох випадках сам підприємець відшуковує клієнтів, керується внутрішньою інтуїцією. Безпосереднє перебування в гущі ринку дає змогу підприємцю уникати помилок і неправильних рішень. Відносини в організації цього періоду зазвичай є дружніми, практично немає конфліктів, немає розмежувань між підприємцем – працівниками, керівником – підлеглими, відносини будуються на довірі і особистій відповідальності. Усі працюють як єдина команда, працівники готові виконувати вказівки керівників і проявляти ініціативу. На стадії формування не має ще чіткої організаційної структури, однак з подальшим розвитком організації виникає необхідність прийняття на роботу більш досвідчених працівників, здатних професійно працювати з новими бізнес-технологіями, глибше аналізувати динаміку змін на ринку тощо. Поява нових працівників у змозі викликати локальні конфлікти із „старими” працівниками, а також між засновниками фірми і професійними менеджерами та спеціалістами.

Цикл розвитку організації в середньому триває від 4–6 місяців до 1,5 року. Він змінюється життєвим циклом стабілізації діяльності організації. У цей період підприємницька організація набуває рис чітко ієрархічної системи з чітко вираженою субординацією відносин, яка проявляється не лише на службових нарадах, але й під час неформального спілкування (хто і де сідає, хто і що говорить, хто і за ким виголошує тости і т. п.). На цій стадії починають виявлятися перші ознаки зниження темпів розвитку організації. Причин цього є багато, але серед них особливо виділяються моменти психологічного характеру. З одного боку, підприємець задоволений результатами своєї діяльності, адже стратегія виживання організації і закріплення на ринку досягнута. Це призводить до внутрішнього заспокоєння. З іншого боку, наростає втома працівників, які починають

згадувати про свої права: нереалізований особистий інтерес, важкі умови праці, відсутність повноцінної відпустки. Крім того, працівникам уже не хочеться проводити стільки часу на своєму робочому місці, як на початковій стадії; виконувати будь-які розпорядження керівників, тим більше у матеріальному плані їм виявляється достатньо того, що вони вже мають. Як не дивно, на стадії стабілізації зростає плинність кадрів. Окремі працівники не витримують емоційних навантажень, не погоджуються із встановленими внутрішньоорганізаційними порядками та нормами, не знаходять виходу свого творчого потенціалу. На даному етапі дуже часто організацію полишають найбільш чутливі і ранимі працівники, які гостро переживають навіть незначні неприємності. Якщо організація не достатньо міцна, такий стан справ у змозі поглибити процесі: стагнації і призвести до її кризи.

На кризу організації має вплив багато чинників як економічно-політичних, так і організаційно-управлінських та психологічних. Щодо останніх чинників, найбільш вагомий вплив на поглиблення організаційної кризи мають:

— збільшення чисельності організації і в зв'язку з цим відсутність у підприємця необхідних менеджерських навичок та досвіду;

— поступове відчуження підприємця від ринку. На відміну від початкових стадій розвитку організації, підприємець при взаємодії з ринком користується послугами підлеглих або професійних менеджерів, що призводить до втрати реального відчуття змін, які відбуваються в ринковому середовищі;

— наростаючі міжгрупові конфлікти між старими і новими поколіннями працівників, між професіоналами і непрофесіоналами, між тими, хто близький до керівництва, і тими, хто прийшов з ринку праці. Напругу в організації може викликати навіть той факт, що дана людина прагне посісти чийсь місце, а цього не треба допустити ні в якому разі;

— зростання кількості і рівня зрілості конкурентів, які прагнуть захопити якомога більшу ринкову нішу за рахунок залучення клієнтів даної організації, пропонуючи їм кращі умови співпраці;

—втрата організацією свого вихідного духу. Від колишніх ентузіазму, горіння на роботі, відданості загальній справі на період кризи не залишається і сліду. Накопичується втома, яка змінюється апатією і байдужістю. Старі цілі організації досягнуті, а нових немає. Тут організація працює в умовах відсутності сформованості стратегії розвитку, без визначеної кінцевої мети і засобів її досягнення.

Криза організації – це переломний етап у її життєдіяльності. Значну роль у подоланні кризи відводиться особі підприємця. Саме підприємець на даному етапі повинен обрати адекватний шлях подальшого розвитку організації. В залежності від ступеня кризи характер його дій може бути “м’яким” або “жорстким”. Важливо, щоб цей важкий період завершився реальним результатом, який би відкрив можливості до подальшого розвитку організації, але вже на якісно новому рівні і на нових умовах.

Важливо підкреслити, що організація в підприємстві, як і будь-яка інша організація, має свою логіку розвитку, свої закономірності. При аналізі життєдіяльності організації в підприємстві треба враховувати комплекс чинників різної природи, серед яких особливе місце посідають психологічні, їх роль є вагомим за умов формування організаційних структур, забезпечення стабільного функціонування та подолання криз організацією. Багато тут залежить від вміння підприємця ефективно реалізовувати управлінські дії, мотивувати і стимулювати роботу підлеглих, “будувати” відносини всередині організації з врахуванням закономірностей організації спільної діяльності і групового процесу.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План:

- 1. Поняття спілкування в психологічній науці.*
- 2. Структура ділового спілкування.*
- 3. Етико-психологічні принципи ділової взаємодії.*

1. Поняття спілкування в психологічній науці. Спілкування є однією з центральних проблем, крізь призму якої вивчаються питання сприймання і розуміння людьми один одного, лідерство і керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Менеджмент як функція керівництва і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію виник із розуміння ролі й знання механізмів спілкування. Менеджер, підприємець витрачає на спілкування до 80% робочого часу, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. 75% американських, 63% англійських та 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна із основних причин виникнення проблем у їхній роботі. Американський мільйонер Дж. Д. Рокфеллер стверджував, що спілкування з людьми – це товар, за який він готовий заплатити більше, ніж за щось інше. А головне гасло маркетингу: “Споживачі вимагають від виробників спілкування. Вони хочуть, щоб з Вами легко було спілкуватися”.

Отже, спілкування – міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становлять пізнання одне одного і обмін певними результатами психологічної діяльності (інформацією, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, спілкування – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об’єднання зусиль з метою налагодження взаємин на узгодження і об’єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату. Змістом ділового спілкування є справа, з приводу якої виникає і розвивається взаємодія. Говорять про такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи і основне завдання вбачають у досягненні взаєморозуміння під час ділової угоди.

2. Структура ділового спілкування. Спілкування є складним процесом і має свою структуру. Загалом дослідники виокремлюють три взаємопов’язані сторони спілкування:

комунікативну як обмін інформацією між індивідами, її уточнення та розвиток; інтерактивну – організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, але й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії, перцептивну – процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного.

Функції спілкування. Виділяють такі основні види функцій спілкування: інформаційно-комунікативні, регулятивно-комунікативні та афективно-комунікативні. Перший вид охоплює все, що пов'язане з передаванням та отриманням інформації у психологічному розумінні цих слів. Але не просто передавання, але й приймання значень слів. Спілкування також забезпечує не тільки пізнання, а й регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. З цим класом функцій пов'язані способи впливу людей один на одного: переконання, навіювання, наслідування і т. ін. Це регулятивно-комунікативна функція.

Афективно-комунікативна функція належить до емоційної сфери людини. Розмаїття людських емоцій виникає і виявляється під час спілкування.

Якщо взяти іншу основу для класифікації, то можна виокремити і такі функції спілкування, як організація спільної діяльності, пізнання людьми один одного, формування та розвиток міжособистісних взаємин. Загалом всі функції спілкування спостерігаються в житті й виявляються в єдності, доповнюючи одна одну.

Інтерактивна складова ділового спілкування передбачає обмін різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Під час взаємодії відбувається взаєморозуміння, тобто така розшифровка партнерами повідомлень і дій один одного, яка відповідає їх значенню з точки зору авторів інформації. Виділяють такі компоненти та рівні взаєморозуміння: схожість чи співзвучність поглядів, почуттів у різних ситуаціях; сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли його думка здається невірною; розуміння думок одне одного. Серед рівнів важливими є: згода (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки кожного співучасника);

осмислення (стан свідомості, при якому в учасника ділової взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу); співпереживання (здатність враховувати стан співбесідника).

Усі різновидності взаємодії поділяють на 2 групи. До першої відносять дії, які сприяють організації спільної діяльності, забезпечують її інтеграцію, узгодженість, ефективність. Такими формами є кооперація, згода, пристосування, співробітництво тощо. До другої – конкуренцію, конфлікт, опозицію, тобто дії, що призводять до неузгодженості спільної діяльності, зниження її ефективності.

Перцептивна складова ділового спілкування передбачає сприймання людьми один одного. Важливими при цьому є механізми міжособистісного сприймання, до яких належить: ідентифікація – тобто уподібнення себе до партнера по спілкуванню. Емпатія – співпереживання, спосіб розуміння іншої людини, за умов, коли домінує не раціональне, а емоційне сприйняття її внутрішнього світу.

Рефлексія – це усвідомлення людиною того, як вона насправді сприймається партнерами по спілкуванню.

Симпатія – це стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини.

Каузальна атрибуція – це своєрідна інтерпретація та оцінка людиною причин і мотивів поведінки інших на ґрунті буденного життєвого досвіду. Процес приписування відбувається за умов: дефіциту інформації, пояснення невдалих результатів діяльності зовнішніми чинниками, а вдалих – внутрішніми; наявності постійних відмінностей у поясненні людиною власних вчинків і поведінки інших людей.

Стереотипізація – сприймання і оцінка іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи. Даний механізм може призвести до спрощення процесу пізнання іншої людини, а також до упередженості у її сприйманні.

Комунікативна складова ділового спілкування передбачає обмін інформацією, а також те, як інформація уточнюється, формується, розвивається. Специфіка процесу обміну інформацією проявляється в наступному.

– кожний учасник комунікативного процесу сам стає активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє активному обміну інформацією;

– за допомогою певної системи знаків партнери можуть впливати один на одного, що є нічим іншим, як психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою зміни його поведінки;

– вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють єдиною або подібною системою кодування (переведення інформації в комунікаційні символи) та декодування (перетворення повідомлення в форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють мовою.

За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлюється у наказі, інструкції, пораді, проханні) та констатуючу (виступає у формі повідомлення і передбачає зміну поведінки не прямо, а опосередковано і поступово).

За спрямованістю інформації виділяють аксіальну (спрямовує свої сигнали до якогось окремого одержувача повідомлення) і ретіальну (має своїм адресатом багатьох реципієнтів).

Форми та види передачі інформації в підприємницькій діяльності можуть бути різними: індивідуальні і групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з кореспонденцією, розмови по телефону тощо.

Універсальним засобом ділової комунікації є мова, оскільки за допомогою мови найменше втрачається суть повідомлення. Мовленнєве спілкування передбачає культуру слухання та культуру говоріння. Культура слухання – це не просто мовчання, це активна діяльність, своєрідна робота. Культура говоріння передбачає особливе використання лексики, володіння граматиною, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння поставити голос та обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

Допоміжним засобом спілкування є невербальна комунікація як система знаків, які використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою їх виявлення. Психологами встановлено, що в процесі спілкування від 60% до 80% комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів.

А. Піз стверджує, що мова рухів тіла – імпульси нашої підсвідомості. На запитання про те, чи можна їх підробити, психологи відповідають негативно. Натомість існують цілі школи де вчать управляти жестами, мімікою, пантомімікою тощо. Це, в першу чергу, стосується політиків, членів парламенту, бізнесменів, керівників тощо. Невербальні засоби спілкування поділяють на наступні складові:

Оптико-кінетична система знаків включає в себе жести, міміку, пантоміміку.

Паралінгвістичні засоби. Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний голос не посилює переконуючого впливу керівника на підлеглих, так само і занадто тихий.

Екстралінгвістична знакова система. Це введення у мову пауз, сміху, кашлю та інших немовних вкраплень.

Візуальне спілкування. Ділова взаємодія не може обійтися без “контакту очима”. Періодично дивлячись на обличчя партнера, ви тим самим даруєте йому увагу, а психологія людей така, що вони цінують увагу до себе.

Проксеміка передбачає організацію простору і часу спілкування (часові затримки початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів тощо).

З погляду проксеміки доцільно розглянути організацію робочого простору в кабінеті підприємця. Можна виокремити три зони: особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування. Назвемо істотні вимоги до оформлення цих зон:

У зоні *особистої роботи* повинні передбачатися: робочий стіл, зручна конструкція робочого крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, наявність сучасного організаційно-технічного устаткування.

Зона колегіальної діяльності обладнується з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. У ній можна мати “колегіальний” стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки і т. ін.

У зоні *дружнього спілкування* бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Зона може знаходитися осторонь від двох названих робочих зон. Своім оформленням

вона покликана привертати до дружньої, неофіційної атмосфери спілкування.

Наявність трьох зон у кабінеті дозволяє керівнику використовувати три психологічні прийоми спілкування:

– керівник приймає відвідувача, сидячи за робочим столом, відповідає на його вітання і запрошує сісти перед своїм столом. Цей прийом використовується в основному при субординаційній формі спілкування. За таких обставин час прийому, характер спілкування, його підсумки визначає керівник;

– керівник відповідає на вітання відвідувача, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти. Це службово-товариська форма спілкування. Вона характеризується рівністю прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі обумовлений за взаємною домовленістю обох сторін;

– коли входить відвідувач, керівник знаходиться в центрі кабінету, обмінюється з ним вітаннями й запрошує сісти в крісло за журнальним столиком. Це дружня форма ділового спілкування, яку характеризують повна відкритість, дружелюбність, готовність до уваги.

Розташування учасників ділової взаємодії в умовах робочого кабінету детально описує А. Піз. Автор розглядає ситуацію, коли особа В може займати чотири основних положення стосовно особи А.

В1 – Кутове розташування.

В2 – Позиція ділової взаємодії.

В3 – Конкуруючо-оборонна позиція.

В4 – Незалежна позиція.

Кутове розташування (рис.1) – це дружня, невимушена бесіда між людьми. Така позиція сприяє контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу слугує частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози з боку співбесідника: можна за нього заховатися. Таке розташування виключає територіальний розподіл столу.

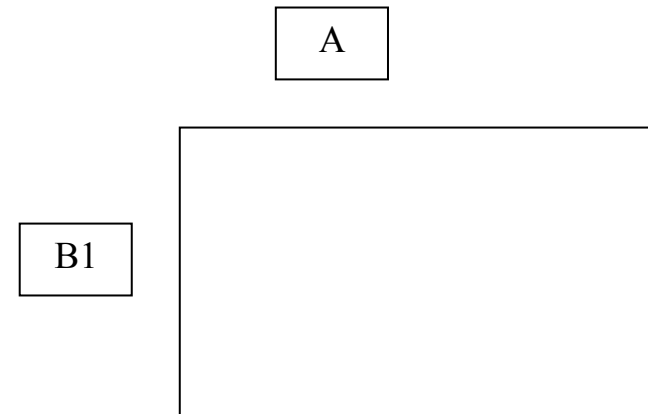


Рис.1. Кутове розташування

Позиція ділової взаємодії (рис.2) характерна для людей, коли вони працюють у співавторстві над якоюсь проблемою чи проектом. Вважається, що це одна з найбільш вдалих позицій для подолання, обговорення і вироблення загальних рішень. Натомість В2 має делікатно використати цю позицію, не створюючи в А враження, що його територія була порушена.

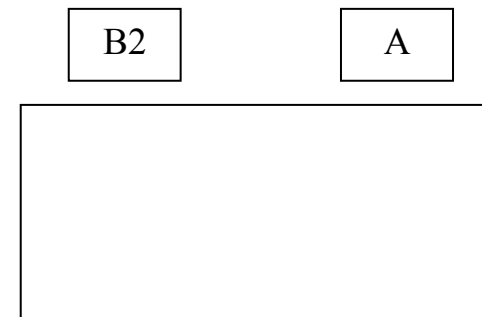


Рис.2. Позиція ділової взаємодії.

Конкуруючо-оборонна позиція (рис.3) передбачає ситуацію розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Така позиція може призвести до того, що кожна зі сторін буде дотримуватися своєї

думки, бо стіл стає бар'єром між ними. Назване положення за столом займають люди у тому випадку, якщо вони перебувають у стосунках суперництва, або коли один із них виносить догану іншому. Якщо зустріч відбувається у кабінеті, то таке положення свідчить про стосунки субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою власну територію та захищатиме її у випадку зазіхань.

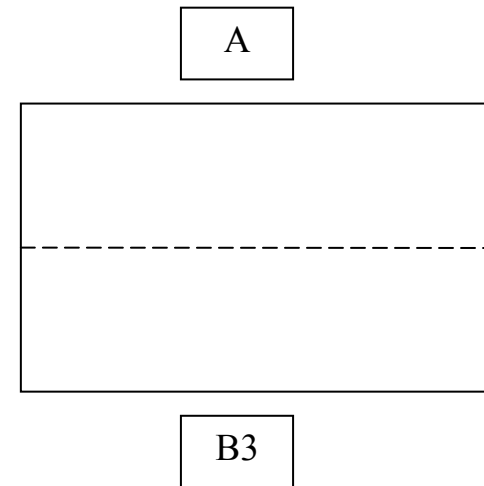


Рис.3. Конкуруючо-оборонна позиція.

Незалежну позицію (рис.4) займають люди, які не бажають спілкуватися за столом один з одним. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення з боку людини, чий територіальні кордони були порушені. Такого положення слід уникати у випадку, коли потрібна відверта розмова між А і В.

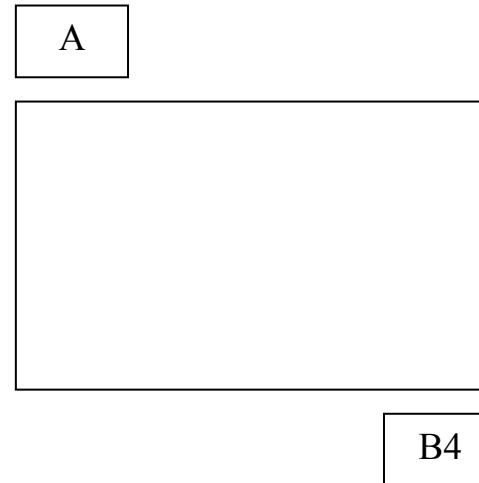


Рис.4. Незалежна позиція.

3. *Етико-психологічні принципи ділової взаємодії.* На підставі аналізу наукової літератури можна виокремити такі основні принципи ділової взаємодії:

1. Створення умов для прояву комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію.

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати сказане, взяте на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження у професійній сфері. Тому в роботі з підлеглими слід бачити не тільки найбільш активних та сумлінних працівників, але і відзначати окремі успіхи кожного підлеглого в процесі взаємодії. Розмова покарання може відбуватися за такою схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості в цілому) – негативні (аналіз провини) – і знову позитивні (віра в те, що схожа ситуація не повториться). Практика показує, що критика легше переноситься на тлі самокритики.

5. Раціональне використання часу, відведеного на спілкування.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами – це не тільки похвально, але й вигідно.

7. Ділове спілкування стає ефективнішим, якщо у ньому пов'язані всі засоби (і вербальні, і невербальні) з дотриманням ділового етикету.

8. При проведенні ділової бесіди слід дотримуватися таких рекомендацій:

- обрати найбільш вдалий момент і місце для проведення бесіди і тільки після цього домовлятися про зустріч;

- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;

- зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;

- створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;

- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, що можуть вплинути на її перебіг і результат;

- менше говорити самому, більше слухати співрозмовника;

- якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися, як надалі будуть розвиватися стосунки;

- прощаючись з клієнтом, треба дотримуватися загальноприйнятих норм етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, побажати успіхів у справах і т. д.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНОЇ ПОЛІТИКИ

План:

- 1. Традиційні та нетрадиційні погляди на сутність реклами.*
- 2. Види реклами.*
- 3. Моделі психіки людини та їх використання при створенні реклами.*
- 4. Особливості впливу реклами на споживача.*
- 5. Категорії споживачів та виділення адресної аудиторії.*

6. Особливості привертання уваги споживача.

7. Використання образу-носія в рекламі.

1. Традиційні та нетрадиційні погляди на сутність реклами. Серед традиційних визначень суті і характеру рекламотворчості в літературі зустрічаються такі:

- а) “каталізатор споживання”;
- б) спеціалізована техніка інформації;
- в) мистецтво впровадження унікального споживчого мотиву в голови найбільшого числа людей при мінімальних витратах;
- г) планомірний вплив на психіку для генерації повної вольової готовності купити товар;
- д) основний елемент постіндустріального суспільства, “нервова система” торгівлі й опора усіх видів масових комунікацій;
- е) засіб психологічного і духовного насильства;
- ж) спосіб ефективного продажу товару через інформування про його достоїнства і відмінності;
- з) соціальний інститут, що ставить талант на службу збуту;
- і) інструмент конкурентної боротьби, що реалізується за допомогою займання місця в інформаційно-значеннєвому просторі свідомості споживача;
- к) інструмент ефективного інформування клієнта про потрібні йому товари;
- л) мистецтво продажу за допомогою образу;
- м) інструмент прихованого впливу на динаміку і зміст мас-свідомості;
- н) мистецтво перегравання колишніх домінант, які знову створюються;
- о) технологія створення образів товару і впровадження їх у підсвідомість споживача;
- п) мистецтво передачі думок з однієї голови в іншу;
- р) універсальний інструмент психологічного програмування свідомості і поведінки людей у сферах економіки, політики й ідеології;
- с) заміна живого продавця, спосіб продажу, що дозволяє продавати швидко і на широкому просторі ринку.

Приведемо кілька нетрадиційних поглядів на суть реклами:

- а) технологія використання психологічних прийомів в торгівлі;
- б) інформаційна ін'єкція, що містить зілля, яке чарує споживача;
- в) сюжетне моделювання стану-мети і дії-досягнення;
- г) мистецтво створення психологічних звичок сугестивними методами, вміння генерувати і впроваджувати потрібні продавцю автоматизми і переваги;
- д) мистецтво ефективного спокушання;
- е) вміння керувати проєкціями і фрустраціями споживача з метою продажу товару навіть тим, хто його зовсім не потребує;
- ж) фабрика мрій, “п’ята влада”, проєктування ілюзій, керування пам’яттю і сприйняттям з метою вигоди та ін.

2. Види реклами. Існує безліч класифікацій форм рекламної діяльності. Різні класифікації структурують загальний соціальний простір рекламного продукту і допомагають чітко сформулювати завдання, що конкретна реклама покликана вирішувати. Чим ясніше і грамотніше визначене місце майбутнього рекламного продукту в самих різних класифікаціях, тим більше шансів буде на те, щоб цей ролик (чи текст) став подією місяця і зробив свою справу, як того хочеться замовнику.

Розрізняють такі *форми емоційної подачі*:

- релаксуюча;
- агресивна;
- “зачаровуюча”;
- побутова;
- інтимна;
- іронічна.

Типи рекламних текстів:

- інформаційний, що є посередником;
- логічний, що аргументує;
- образний, тобто емоційно-асоціативний;

Функціональні типи рекламного повідомлення:

- ініціюючий попит, сигнальний;
- перемикаючий увагу на новий товар;

- роз’яснювальний, мотиваційний;
- стимулюючий;
- нагадуючий, фіксаційний.

А. Дейян виділяє такі стратегічні напрямки в рекламі:

1. Позиціонуюча реклама – представляє товар як єдину правильну відповідь на всі потреби і очікування споживача, представляє символічну і психологічну цінність товару, включаючи уяву покупця і використовуючи фактор соціальної значущості;
2. Масова реклама – нав’язується покупцю, викликаючи звикання, робить постійний тиск на розум і емоції;
3. Стимулююча реклама – викликає бажання випробувати товар, доторкнутися до нього, спробувати;
4. Імітаційна реклама – оригінальна, помітна, несподівана;
5. Порівняльна реклама – натякає: “Наш товар – кращий за інші”.

3. Моделі психіки людини та їх використання при створенні реклами. Структура психіки є неоднозначною. Практично кожен відомий на сьогодні напрямок у психології розглядає її по-своєму, відповідно до загальних установок і завдань дослідження. У рекламній практиці використовуються фактично всі відомі моделі психіки людини, і в залежності від вибору того чи іншого підходу відповідно обираються і засоби доведення пропозиції до підсвідомості споживача.

Контролюється людиною тільки те, що чітко і ясно структуроване, тобто визначене й усвідомлене, озвучене і поміщене в оболонку чуттєво сприйнятого образу. Тільки структуровані елементи впливу можуть бути керовані – змінювані в залежності від завдань рекламної акції. Тому завдання структуризації (і рекламного іміджу, і психіки клієнта, і адресної аудиторії) є найважливішим для психології реклами.

Біхевіористичні моделі психіки. Найвідомішою рекламистам є формула AIDA – “Увага, Інтерес, Бажання, Дія”. Вона базується на моделях біхевіоризму. Людина розуміється як суцільно механічна, рефлекторно реагуюча істота, здатна до навчання лише при частому повторенні стереотипних фраз і блиманні

перед очима й екраном уяви тих самих образів. Біхевіористи розглядають людину як істоту пасивну, інертну, не здатну до критичної переробки інформації, що надходить, і жорстко програмувальну. Існують різні модифікації формули AIDA:

популярність – знання – оцінка – перевага – переконаність – покупка;

увага – розуміння – переконаність – дія;

усвідомлення – інтерес – оцінка – перевірка – схвалення – покупка;

Усі біхевіористичні моделі впливу зводяться до простої послідовності трьох фаз взаємодії людини з інформацією: когнітивна (пізнавальна), афективна (емоційно-асоціативна) і конативна (діяльнісна). Безсумнівною є ефективність механічного підходу до створення реклами, однак дослідження доводять, що, можливо, є й інші шляхи впливу, більш адекватні і менш жорсткі. Формулу AIDA можна представити так:

ІНТЕРЕС = УВАГА + ПОЗИТИВНА ЕМОЦІЯ

БАЖАННЯ = ІНТЕРЕС + ЦІЛЬ

МОТИВ = БАЖАННЯ + АЛГОРИТМ ДОСЯГНЕННЯ

ДІЯ = МОТИВ + ВОЛЬОВЕ ЗУСИЛЛЯ

Психоаналітичні моделі психіки. У рекламній практиці широко використовуються психоаналітичні моделі, відомі у зв'язку із широко розповсюдженим у США “мотиваційним аналізом”. Психоаналітики першими усвідомили той факт, що приховані потреби клієнта – фокус прикладання зусиль рекламистів.

У психоаналізі психіка розглядається як триєдність Ід (біологічного несвідомого), Его (свідомої контролюючої інстанції) і Супер-его (стереотипізовані комплекси керування поведінкою відповідно до соціальних норм). Формула стимуляції дії споживача проста до примітивності: заохотити Его для виправдання бажань Ід, попередньо знявши заборони, що накладаються Супер-его. Саме для вивчення зв'язків між Ід, Его і Супер-его і використовувалися мотиваційні дослідження. Вони дозволяли легалізувати приховані бажання, наділити їх силою діяти і направити дію в потрібне русло, тобто на визначений товар. Фактично демонструвалась дія, пов'язана з “принципом

задоволення”, що супроводжується показом шляху досягнення. Так знімалося споконвічне протиріччя між “хочу” і “дозволено”.

Опора на згоду із Супер-его – найважливіший елемент психоаналітично орієнтованої реклами: адресування до потреб Ід не могло розв’язатися в дії доти, поки рекламований товар не зв’язувався із санкцією “даю добро” Супер-его.

Трансактна модель психіки. Різновидом психоаналітичного підходу є трансактний аналіз Е. Берна, відомий більш як “теорія ігор і сценаріїв”. Психіка розуміється Берном як триєдність метафоричних Батька, Дитини і Дорослого, фактично підструктур Его, з відповідними силами в Ід і Супер-его (Дитина – це Ід у структурі Его, Дорослий – це Супер-его в структурі Его). Розроблювані на основі берновської моделі схеми рекламних кампаній виявлялися дуже ефективними, щоправда, метод визнаний не достатньо доступним, тому що реакції споживача на створену на його основі рекламу прорахувати заздалегідь не вдавалося, через що виникала необхідність у масштабних дослідженнях.

Психічні моделі когнітивної психології. Когнітивна психологія представляє людину істотою активною, яка усвідомлено вибирає необхідне. На основі даних когнітивістів розроблялися складні схеми організації рекламної інформації, що дозволяють вибудовувати логічні ланцюги аргументації таким чином, що докази ставали непереборними. Фактично, цей підхід використовується для створення рекламних кампаній і заходів, спрямованих на керування суспільною думкою (паблік рілейшнз).

Гуманістичні моделі психіки. Гуманістичні психологи (Маслоу, Роджерс, Франкл і ін.) внесли величезний вклад у розвиток психології реклами тим, що вперше стали розглядати потреби людини як організовані ієрархічно. Фактично, сполучаючи побутові і вищі цінності, рекламіст може донести до споживача яку завгодно інформацію - адже вона автоматично стає актуальною для адресата. У даний час на основі гуманістичних моделей людини розробляється “гуманістична реклама”, яка, на жаль, поки що не зайняла гідне місце в рекламному просторі СНД.

Моделі психіки трансперсональної психології. Трансперсональна психологія у синтезі з аналітичною психологією К.-Г. Юнга поклали початок новому напрямку в рекламній справі, що поки афішується не занадто активно. Трансперсоналісти розуміють людську психіку як елемент континуального (безупинного, цілісного) психічного простору, іменованого Юнгом “колективне несвідоме”. Ця надіндивідуальна сутність живе динамікою цілісних утворень, які культурологи називають “міфами”. Рекламні “іміджі” у рамках цієї моделі є нічим іншим як елементами фундаментальних “міфів”, що служать опорою для вибудовування суджень і уявлень про світ будь-якою людиною. Пропонований підхід (“архетипічне кодування”) є різновидом трансперсональних методик впливу.

Відрізняється він від відомих підходів сполученням з езотеричною концепцією “егрегорів” – псевдосвідомих надіндивідуальних сутностей, що живуть у просторі колективного несвідомого і організують як досвід окремої людини, так і соціальну динаміку груп і співтовариств. “Архетипічне кодування” – це метод з’єднання конкретних ознак товару з живучими в людських душах міфами і їхніми героями – архетипічними істотами-предметами. Тому для розуміння закономірностей психології реклами важливо спиратися на глибинну психологію групи (синтез юнганства і езотеричної егрегоріки). Близькі по ментальності і соціальному стану люди подібні одні на одних і можуть резонувати між собою, фактично складаючи єдиний колективний суб’єкт. Міфодинаміка цього колективного суб’єкта і відбиває можливі шляхи розробки рекламних сюжетів і тенденції в розвитку рекламної справи в його психологічному аспекті.

4. Особливості впливу реклами на споживача. Психологія впливу вивчає шляхи і методи непрямого впливу на установки, стереотипи і переваги людей, що здійснюється в інтересах як самої людини, так і оператора, що робить вплив. Фактично, психологія реклами є часткою “науки про непрямий вплив на психіку”.

Вплив – це процес зміни поведінки людини за рахунок керування формуванням установок, намірів, уявлень, оцінок і переваг. Спрямований вплив завжди сугестивно. Людина – істота ірраціональна, що майже цілком знаходиться у владі психічних автоматизмів і звичок як у діях, так і в смаках. Сугестія – це процес впливу на психіку на тлі зниження свідомості і критичності, тобто поза розумінням, поза аналізом, поза оцінкою інформації.

Психологія впливу поділяється на п'ять основних напрямків:

1. Лікувальна і коригуюча, (недирективна психотерапія).
2. Розвиваючий і формуючий вплив (сугестопедагогіка).
3. Деструктивний і пригнічуючий вплив (“чорна магія”).
4. Психолого-економічний вплив (власне психологія реклами).
5. Ідейно-політичний вплив (пропаганда, паблік рілейшнз, агітація).

Різні напрямки психології впливу мають різні цілі. Однак використовувані методи і підходи – ідентичні. Секрет високоефективної реклами – у її звертанні до несвідомого, у використанні прийомів зняття бар'єрів сприйняття і подолання природної толерантності людини до сприйняття нового. Психологічний опір рекламному впливу допомагають перебороти масштабні дослідження, у ході яких виробляються рекомендації із зняття психологічних бар'єрів і використання безпомилкових прийомів кодування психіки. Психологи зайняті не пошуком “відмичок”, а вивченням дійсних “ключів до психіки”. Після відшукання потрібного прийому підсвідомість розорується спонтанно – і інформація про переваги товару вільно запам'ятовується в системі цінностей споживача. Популярна в 60-х сублімальна методика на ділі виявляється не настільки вже й результативною – набагато важливіше свідоме вибудовування міфологічного образу товару.

З усіх видів впливу рекламний – найскладніший, тому що мова йде про розставання з власними грошима, про придбання реальної речі на підставі бажання знайти пов'язані з нею психологічні цінності. Тому основні зусилля психологів впливу спрямовані саме в сферу психології реклами. Доробки в цьому

напрямку успішно застосовуються в чотирьох інших розділах практичної психології впливу.

Існуючі нині уявлення про механізм психологічного кодування далекі від реальності. У них споживач розглядається як суто фізіологічна істота, психіка якої влаштована примітивно і неглибоко. На ділі сучасні психологи реклами використовують найбільш розроблені глибинно-психологічні концепції, що дозволяють спланувати рекламний вплив таким чином, що він кодується в найінтимніших шарах психіки.

“Мозок покупця – це дошка, на якій ведеться гра. Пішаками є психологічні схильності. Рекламодавець рухає чи направляє ці схильності так, як він маневрував би пішаками і шашками на шахівниці” (В.Паккард).

Масова людина, як відомо, далека від справжньої розсудливості і власне кажучи є людиною ірраціональною, діючою на підставі прихованих від її розуміння імпульсів і потягів. Споживач рідко усвідомлює, чому він купує той чи інший товар. Але він схильний переконувати себе в тім, що його вибір зроблений безпомилково вірно. Тому психологічно правильно зроблена реклама ніколи не залишається без результату. Всякий рекламний вплив планується з метою зміни внутрішніх мотивів і переорієнтації поведінки покупця в бажаному для рекламіста і замовника напрямку. Результатом же реакції є інстинктивна, автоматична покупка, причини якої закладені в підсвідомість рекламним впливом і приховані в глибинах психіки споживача.

Сугестивний елемент рекламного впливу дозволяє змінити й актуальність поставленої перед споживачем “товарної проблеми”, і можливість розв’язання проблемної ситуації (“купити – не купити”). Для досягнення сугестивного ефекту рекламний текст свідомо пов’язується творцями реклами з факторами, що провокують введення споживача в змінений стан свідомості. Емоційний вплив сполучається з чисто фізіологічним (колір, форма, ритм) і доповнюється текстом “зовнішньої аргументації”.

І психологія впливу, і рекламна справа не обов’язково повинні бути маніпулятивні. Це – ефективні інструменти, що у

залежності від особистої етики творця можуть бути використані як на користь людям, так і на шкоду їм. Використання ж парапсихологічних ефектів (формування егрегору, ритмізація впливу та ін.) накладає на творця реклами ще більшу відповідальність.

5. Категорії споживачів та виділення адресної аудиторії.

Реклама – це психологічно тонка комунікація. Адже її завданням є схилення споживача до точки зору, про яку він до реклами навіть не думав. Тому так важливо враховувати психологічні особливості самого споживача і чітко орієнтуватися в його перевагах і стереотипах.

Мотиви придбання товару можуть бути найрізноманітнішими: від утилітарно-прагматичних до прагнення дотримуватись традицій предків. Причому для різних споживчих аудиторій характерні свої переваги, свої особливості реагування на подану інформацію, свої “за” і “проти” (герой ролика – сам споживач з його особистими інтересами, а зовсім не товар і навіть не сам рекламіст).

Інформація про товар йде від рекламодавця до споживача. Якщо не закріпити інформаційний канал на останньому, повідомлення попросту не дійде. У побуті ми спілкуємося з людиною, дивлячись їй в очі. Щось подібне необхідно й у рекламі: споживач повинен сприйматися як істота індивідуальна, самостійна, яка потребує серйозного відношення. Інакше реклама перетвориться у свою протилежність.

От як, наприклад, описує соціологічно виділені типи менталітету Арманд Дейян:

1. Утилітаристський (стандартизоване споживання, прагнення до економії, перевага товарів, у яких якість перевищує ціну, увага до практично корисних властивостей товару, індивідуалізм і ксенофобія, прихильність до традиції, пасивна повага до сталих соціальних і культурних інститутів).

2. Схильний до пасивної безпеки і відходу в особисту сферу (прагнення до рівноваги в приватному житті, до безконфліктних міжособистісних і соціальних відносин, до природного порядку в

матеріальному і соціальному житті; маловідкритий інноваціям і стихійному прогресу).

3. Відкритий прогресу і ризикованим підприємствам (мислить категоріями виробництва і споживання, любить подорожі, схильний до інновацій, має талант підприємця).

4. Відкритий змінам (хоче одержувати задоволення від активного життя, готовий до непередбачених витрат на миттєве досягнення миттєвих утіх, хоче одержати “усе – і відразу”, з багатою уявою, ірраціональний по суті, любить мультфільми, комікси і фентезі).

Кожний з типів ментальності характеризується визначеною системою цінностей, мовою, установками, спектрами мотивів і стилем поведінки. Єдине, що хотілося б додати до цього переліку – це тип “агресивної ментальності”, практично не врахований соціологами, але присутній у соціальному просторі пострадянського часу. У Європі він зустрічається рідко.

Вибір адресної аудиторії багато в чому визначається властивостями самого товару. Рекламні пропозиції “про усякий випадок” розраховані на набагато більшу аудиторію, ніж та, котра реально сприймає інформацію про товар і купує його. Справа в тім, що механізми психічного захисту й особливості емоційного реагування у всіх людей подібні. І тому, застосовуючи той чи інший “психологічний важіль”, рекламист може розраховувати на досягнення більшого ефекту.

Психологам добре відомо, що реклама маніпулює фрустрацією, тобто використовує ту невідповідність, що існує між потребами людей і тими відповідями на них, що вони звичайно знаходять. Досвідчений рекламист зв’язує реальну і дуже обтяжуючу людину фрустрацією з реалізованим товаром, що нібито має можливість усунути (чи хоча б пом’якшити і “знеболити”) цю фрустраційну травму. Речі, що купуються, є відповіддю на численні повсякденні фрустрації – придбання товару фактично націлено на досягнення квазілікувального психологічного ефекту.

Зрозуміло, що для прямого адресування інформації про товар визначеній споживчій аудиторії необхідно ґрунтовно вивчити фрустрації, що найбільш часто зустрічаються в цієї аудиторії,

тобто виявити переважаючі споживацькі запити і визначити шляхи їхньої компенсації. Так водіям-далекобійникам часом хочеться мати “друга і помічника”, старим дівам потрібно про когось піклуватися, а молодим чарівним дівчатам необхідно мати сексуальний аромат. Фрустраційні комплекси різних аудиторій дуже відрізняються між собою. Головна ж відмінність криється в реакціях людей на ті самі фрустрації. Приміром, на розставання з коханою молочник, тесля, військовий і торговець реагуватимуть по-різному. Специфіка реагування на фрустрацію визначає і характер образної подачі матеріалу. Комуś подобаються тверді й агресивні стилі відповіді – відповідним повинен бути й імідж. Хтось хоче тихо і спокійно посумувати на самоті – потрібно надати йому таку можливість, зв’язавши з відповідним образом.

Головне завдання рекламного повідомлення – переконати споживача в тім, що придбання того чи іншого товару принесе йому величезну користь саме за рахунок придбання пов’язаної з товаром цінності. Цінність насправді купити неможливо – для її знаходження необхідно затратити мегаджоулі енергії і трудитися довгі роки (вище утворення, входження в більш високу соціальну сферу, справжнє здоров’я і т. д. “Споживач жадає не речей, а вигоди; не косметику, а чари; не акції, а дохід; не свердла, а діри” (Т. Левіт).

От приклади подібного зв’язку товару з високою цінністю. Реклама снотворного показує жінці ідеалістичну картину: у той час, як вона спала, діти і чоловік прибрали весь будинок, приготували обід і виконали всі господарські роботи. Усе було зроблено вчасно і в повному обсязі – їй залишилося лише радісно прокинутися і зустріти посмішки рідних. Зрозуміло, що ліки в уявленні споживача зв’язалися з мрією про гармонію в родині, зі спокоєм за хід справ у домі, з почуттям надійності домашнього вогнища.

Приклад І. Л. Вікентьева. Фірма розрекламувала звичайну кулінарну книгу в такий спосіб: “У цьому унікальному виданні з кольоровими ілюстраціями є усе, що необхідно дівчині знати перед заміжжям”. Зрозуміло, що замовлень виявилось більш, ніж досить. Люди прагнули зняти гнітюче почуття невизначеності, що настільки сильно опановує людиною на порозі такої

стратегічно значущої події, як вступ у шлюб. Обіцянка виконана цілком – хіба кулінарія не входить у коло обов'язкових для заміжньої жінки знань? Правда, всі очікували іншого...

Реклама переконує, що за допомогою простої покупки товару можна ідентифікуватися з вищим соціальним колом, заощадити масу дорогого часу чи знайти міцне здоров'я. Тактика представляється зовсім реальним кроком до стратегічного досягнення. Більш того – після покупки реклама продовжує переконувати клієнта в правильності зробленого вибору, зміцнюючи зв'язок між придбанням товару і його "цінністю". Фактично, людина купує не річ, а психоемоційний комфорт. Тому і кажуть: "Виявлення сильного мотиву – гарантія успіху реклами". Саме пошуками мотиву і зайняті психологи разом з копирайтерами. Вони продають не самі речі, а образи речей, точніше, образи цінностей.

Рекламна інформація повинна бути одночасно актуальною і розв'язаною. Актуальною представляється сама по собі висока цінність, а можливість розв'язання заснована на легкості зовнішнього придбання товару, символічно з цією високою цінністю зв'язаного. Причому між товаром і цінністю встановлюється (за рахунок текстових і аудіовізуальних засобів) міцний асоціативний зв'язок – і поява одного негайно викликає образ іншого. Демонструється важлива цінність – і пропонується зробити простий і зрозумілий крок до її знаходження. "Сигарети для справжніх чоловіків", "автомобіль для юних сердець", "крем, що повертає молодість шкірі". Таким чином, реклама допомагає купувати людині у формі конкретних товарів риси власного "Я". Люди купують образи – і зовнішніми діями включають їх у коло свого впливу.

6. Особливості привертання уваги споживача. Пам'ять людини зберігає лише найзначніше. Інформаційні потоки сьогодні настільки могутні і різноманітні, що автоматично приводять до підвищення бар'єру сприйняття – споживач захищається від непотрібних стимулів рефлекторно. Тому залучення уваги – самостійне завдання рекламної діяльності, далеко не просте.

Сугестивний ефект реклами недосяжний без створення стійкого зв'язку джерела і споживача інформації. Для проникнення у свідомість споживача необхідно тимчасово знизити пороги його сприйняття і провести інформацію до того, як організм “опам’ятається” і відновить “психологічний захист”. Яскраве втручання в інформаційний простір споживача спонтанно наводить змінений (трансовий) стан свідомості – людина під дією несподіваного, стрімкого і яскравого подразника автоматично входить у стан зверхсприйнятливості, навіть не зауважуючи цього. Для досягнення подібного ефекту існує безліч різних прийомів. Приведемо лише деякі з них:

1. Особисте звертання до адресата, що виділяє його з маси і збуджує елементарну реакцію – “Чого вони цього разу від мене хочуть?”

2. Апеляція до колективного “Ми!” – розвивається напружене очікування – “Що в них усіх там сталося?”

3. Вказівка на елітарну групу – “Я туди теж хочу! А як?”

4. Генерація масштабних образів нації й історичних персонажів – це миттєво вириває із сірої щоденності і фіксує увагу.

5. Надкороткий періодичний показ привабливих кадрів (казкова атмосфера, красива людина, захоплююча подія) – виникає бажання побачити це знову і знову.

6. Сексуальний подразник (діє далеко не на всіх, а головне – ні в якому разі не повинен профануватися, це робить зворотний рекламному ефект образи і відторгнення).

7. Пряме декларування надцінності – “Ви хочете стати здоровим?”

8. Голосна музика і яскраве кольорове тло, фігура, яка стрімко пересувається, форма що стрибкоподібно змінюється, несподіваний ритм звучання і руху.

9. Парадоксальний сюжет, складний інтер’єр, стихійне лихо.

10. Пародія на популярного виконавця.

11. Ламання стереотипних очікувань (гумор).

12. Антиреклама – “Ну чого Ви уп’ялися в телевізор? Чого Вам видивлятися на рекламу кращих у світі парфумів...”

13. Чарівний рекламний герой – персонаж, якого впізнають.

14. Використання естетики потворного (дуже небезпечний трюк).

Стресове залучення уваги приводить до підвищення готовності психіки до імпринтингу – підсвідомість фактично цілком запам'ятовує те, що супроводжує пусковий привабливий фактор. Надалі цей імпринт може з'явитися основою для вибудовування цілої рекламної кампанії. Особливо ефективно наведення зміненого стану свідомості і імпринтування інформації в рекламуванні торгових марок.

7. Використання образу-носія в рекламній діяльності. Усяке рекламне повідомлення має потребу в якомусь сюжетному ході й образному тлі. Для того, щоб стати переконливою, реклама повинна демонструвати щось захоплююче, прекрасне. Змістовне повідомлення “проходить” у психіку саме завдяки привабливості “образу-носія”. Останній викликає комплекс приємних уявлень і переживань, що радують, що у свою чергу підвищують довіру до реклами, знижують поріг психічного захисту, відкривають споживача рекламній пропозиції. Прикладів образів-носіїв безліч, тому що цей прийом використовується повсюдно. Білосніжна перинка на тлі недоголеної щоки, лезо для гоління поруч зі стародавньою шпагою, спортивний автомобіль на тлі Ніагарського водоспаду. Правда, бувають і помилки, коли образ стає “вампіром”, що відволікає від змістовної сторони рекламної інформації. Але тут потрібна елементарна чутливість рекламіста.

От кілька напрямків пошуку вдалих образів-носіїв:

1. Діти.
2. Тварини.
3. Ностальгічні образи (рідний будинок, дитинство, іграшки минулого).
4. Радісні образи (весілля, вручення призу, перемога в гонці).
5. Сімейне вогнище (як варіант – самота закоханих на природі).
6. Природні ландшафти.
7. Яскраві природні явища (від вулкана до зливи).
8. Прекрасні інтер'єри.
9. Службові відносини.

10. Пам'ятники архітектури.
11. Шедеври мистецтва і коштовності.
12. Апетитні демонстрації страв.

Дуже небезпечно “переборщувати” у роботі з образом-носієм. Так, приміром, образ гори, показаний занадто велично, може викликати страх і почуття неможливості досягнення. Груба демонстрація оголеної натури в багатьох викликає негативний настрій. Неграмотно ж поданий образ-носій узагалі може закріпити стійке неприйняття товару в підсвідомості споживача.

У пошуку образа-носія дуже важливо іти від розбіжних стереотипів, тому що сама по собі удавана неузгодженість образа-носія і рекламного тексту буде привертати увагу споживача. Як приклади можна привести такі сполучення: екзотичні види далеких країн і вітчизняних ваучерів, сімейна обстановка і новий портфель (“Наш тато – солідний керівник”), коштовності в музеї і реклама фруктів.

5. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Психологія бізнесу як міждисциплінарна наука.
2. Місце і роль психології бізнесу в системі наук.
3. Характеристика предмету та завдань психології бізнесу.
4. Основні категорії психології бізнесу.
5. Психологічні теорії підприємництва.
6. Соціологічні теорії підприємництва.
7. Загальна характеристика психологічних ознак підприємництва.
8. Психологічний рівень підприємницької активності.
9. Поведінковий рівень підприємницької активності.
10. Соціальний рівень підприємницької активності.
11. Потребово-мотиваційна сфера особистості підприємця.
12. Механізм детермінації поведінкової активності.
13. Співвідношення понять “підприємництво” та “бізнес”.
14. Проблема ризику в підприємстві. Основні напрями вивчення бізнесу.
15. Види ризику.
16. Основні ознаки підприємницького ризику.
17. Суть лідерства в бізнесі.
18. Основні теорії походження лідерства.
19. Вплив лідерства на процес підприємницької діяльності.
20. Творчий компонент особистості підприємця.
21. Характеристика типів інновацій за Й. Шумпетером.
22. Інноваційний процес та його ознаки.
23. Психологічні ознаки інноваційної поведінки.
24. Психологічні вимоги до особистості бізнесмена.
25. Методи вивчення особистості бізнесмена.
26. Особистісний рівень підприємницької активності.
27. Методи впливу на особистість у бізнесі.
28. Гендерні стереотипи і обмеження щодо ведення бізнесу.
29. Причини недосягнення успіху у бізнесі.
30. Типологія підприємців за Й. Фрейліхом.
31. Типи керівників у вітчизняній практиці.
32. Позиції особистості в бізнесі.
33. Підприємець і менеджер: спільне та відмінне.
34. Загальна характеристика організації.
35. Причини створення організації.
36. Етапи створення організації.

37. Функції організації.
38. Форми організації.
39. Поняття кризи управлінської свідомості.
40. Відкритість підприємницької організації.
41. Структурованість підприємницької організації.
42. Інноваційність підприємницької організації.
43. “Закрита” модель організації.
44. “Відкрита” модель організації.
45. “Випадкова” модель організація.
46. “Синхронна” модель організації.
47. Професійна спрацьованість організаційної групи.
48. Згуртованість групи.
49. Сумісність членів групи.
50. Психологічний клімат в групі.
51. Основні напрямки психологічної підтримки підприємницьких груп.
52. Психологічне консультування.
53. Професійний добір і відбір кадрів.
54. Соціально-психологічний тренінг як засіб підвищення професійної компетентності кадрів.
55. Професійна підготовка і перепідготовка підприємницьких кадрів.
56. Консалтинг як один із видів допомоги підприємцям.
57. Професійна орієнтація підприємців.
58. Планування кар’єри сучасного бізнесмена.
59. Регресивний розвиток особистості бізнесмена.
60. Групова відповідальність у підприємницькій діяльності.
61. Особливості ділового спілкування.
62. Психологічні бар’єри спілкування.
63. Механізми психологічного впливу в процесі спілкування.
64. Етнопсихологічні особливості учасників ділової взаємодії.
65. Характеристика основних стилів керівництва.
66. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень у бізнесі.
67. Конфлікти в організації.
68. Типологія конфліктів.
69. Динаміка протікання конфліктів.
70. Способи врегулювання конфліктів.
71. Методи вирішення групових завдань у підприємницькій діяльності.
72. Реклама як засіб реалізації та збуту продукції.
73. Психологічний вплив реклами на споживачів.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандурка А. М. та ін. Психологія управління. – Харків, 1998. – 464с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 1999. – 816с.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991. – 312с.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. – Івано-Франківськ: “Полум’я”, 2000. – 160с.
5. Генев Ф. А. Психологія управління. – М.: Прогрес, 1982. – 422с.
6. Данчева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1999. – 270с.
7. Джинни Г. С. Сила ума. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 199с.
8. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. посібник – К: ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2000. – 279с.
9. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / П. К. Чмут та ін. – К.: Либідь, 1992. – 280с.
10. Зазыкин В. Г., Чернышов А. П. Менеджер: психологические секреты профессии. – М., 1992. – 165с.
11. Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 357с.
12. Зубенко Л. Г., Немцов В. Д. Культура ділового спілкування. Навч. посібник – К.: Ексоб, 2000 – 200с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
14. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посібник – К.: Либідь, 1992. – 280с.
15. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). – К.: МАУП, 2000. – 286с.
16. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
17. Корнев М. Н, Коваленко А. Б. Соціальна психологія: Підручник. – К., 1995. – 304с.
18. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999. – 556с.
19. Кузин Ф. А. Культура ділового об'єднання. – М., 1996
20. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха / Автор-сост. Р. Р. Кашапов. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 2000. – 448с.
21. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 1993. – 156с.
22. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВТК”, 2000. – 512с.
23. М’ясоїд П. А. Загальна психологія: Навч. посібник – К.: Вища шк., 2001. – 487с.
24. Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – 702с.
25. Мясичев В. Н. Психология общения. – М., 1995. – 356с.
26. Немов О. С. Психология.: Учебник в 3-х кн. – Кн.1. Общение, – М., 1999.

27. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695с.
28. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, 2000. – 211с.
29. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. – Львів, 2001. – 276с.
30. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: Изд-во “Эксмо”, 2002. – 272с.
31. Потеряхин А. А. Основы межличностного общения. – К.: ВИРА, 1999. – 384с.
32. Психология профессиональной деятельности / Н. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003. – 224с.
33. Психологічний словник / За ред. В. І. Войтка. – К.: Вища школа, 1982. – 215с.
34. Психологія професійної діяльності і спілкування / За ред. Л. Е. Орбан, Д. М. Гриджука. – К.: Преса України, 1997. – 192с.
35. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебн. для студ. вузов. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 285с.
36. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение. – М., 1996. – 208с.
37. Сацков Н. Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. – Белая Церковь, 1993. – 400с.
38. Словарь практического психолога / Сост. С. Д. Головин, М. Харвей. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2001. – 800с.
39. Трайнев В. А. Деловые игры в учебном процессе: Методология разработки и практика проведения. – М.: Изд. дом “Дашков и К.”, 2002. – 360с.
40. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992. – 158с.
41. Франкл В. Человек в поисках смысла. – М.: Прогресс, 1990. – 365с.
42. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся. Проверенная техника эффективного менеджмента. – М., 1992. – 287с.
43. Хилл Н. Думай и богатей. – М., 1992.
44. Шейлов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: (искусство менеджера). – Минск., 1996. – 368с.
45. Шейлов В. П. Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996. – 384с.
46. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (управленческая гуманитарология). – М.: Финансы и статистика, 1992. – 240с.
47. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. – М.: ЗАО “Бизнес школа”, 1997. – 258с.
48. Щекин Г. В. Как читать людей по их внешнему облику. – К.: Украина, 1993. – 239с.
49. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994. – 399с.
50. Юридична психологія: Підручник для студ. вузів / В. Т. Андрусюк та ін. – К.: Вид. дім “ІНЮРЕ”, 1999. – 352с.

7. ДОДАТКИ

7.1. МЕТОДИКА

АНАЛІЗ СВОЇХ ОБМЕЖЕНЬ (“ВИ САМІ”) (Вудкок М., Френсис Д.)

Мета дослідження: дати основу для систематизованої оцінки керівником своїх сильних сторін і обмежень, що перешкоджають ефективно здійснювати управління.

Умова проведення: Важливо не поспішати з завершенням роботи, тому виберіть спокійне місце, де Вас не стануть турбувати.

Процедура роботи:

1. Перш ніж приступити до тестування, уважно прочитайте інструкцію.
2. Прагніть підходити до кожного твердження тесту окремо, відкладіть їх аналіз до закінчення всього тесту.

3. Після завершення тестування детально продумайте свої результати, щоб оцінити, наскільки вони обґрунтовані.

Попередження: Не зважаючи на послідовність і логічність тесту, його результати відображають Ваші об'єктивні погляди і тому повинні розглядатися більшою мірою як сприяння в самоаналізі, ніж засіб наукового аналізу.

Інструкція для учасників опитування:

Підготуйте копію таблиці відповідей і скористайтесь нею для запису Ваших відповідей на твердження тесту. На наступних сторінках Ви знайдете 110 тверджень, які описують можливості, що можуть бути присутні або відсутні у Вас як у керівника. Прочитайте кожне твердження і накресліть квадрат з відповідним номером в таблиці відповідей, якщо Ви відчуваєте, що воно справедливе по відношенню до Вас. Послідовно опрацюйте весь опитувальник. Якщо яке-небудь запитання викличе у Вас сумніви, подумайте над тим і дайте відповідь як можна більш правдиво. Відповідаючи на запитання, будьте максимально ширим.

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль у свій розвиток.
5. Я здатен ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди зазвичай приймаються до уваги колегами, і я часто впливаю на рішення, які вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені не важко добитися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я турбуюся про своє здоров'я.
13. Я інколи прошу інших висловитися про мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якщо б мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що хочу зробити в своєму житті.

15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в перемінах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую вдалий стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Якладаю багато зусиль в «натаскування» та розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні міри.
24. Я рідко надаю перевагу більш легкому рішенню, ніж такому, яке, за моїм досвідом, є вірним.
25. Моя робота і особисті цілі багато в чому взаємно доповнюють одне одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається, багато людей є менш винахідливими, ніж я.
29. Перше враження, яке я складаю, зазвичай хороше.
30. Я сам розпочинаю обговорення моїх управлінських слабких і сильних сторін, я заінтересований у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається створити хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу для оцінки того, що необхідно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, які лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я переважно займаю тверду позицію з принципових питань.
36. При першій можливості я прагну об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я описав би себе як людину, впевнену в собі.
41. Я вірю в можливість змінити ставлення людей до їх роботи.
42. Мої підлеглі роблять все можливе для організації.
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи моїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості і довіри в робочих групах.
45. Робота не здійснює негативний вплив на моє приватне життя.
46. Я рідко дію всупереч моїм переконанням.
47. Моя робота вносить важливий вклад в отримання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з оточуючими стосовно моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюся і не здаюся, якщо рішення знаходиться не відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємовідносини з оточуючими.
52. Я розумію, що саме зацікавлює людей в роботі.
53. Я успішно справляюся з делегуванням повноважень.

54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують відносини ділового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися в роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я загалом впливаю на поведінку оточуючих.
63. Керуючи людьми, я піддаю сумніву традиційні підходи.
64. Я заохочую ефективно працюючих підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає в проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами в своїх колективах.
67. В інтересах власного здоров'я я контролюю те, що їм і п'ю.
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене хороше взаєморозуміння із колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах переважно вдала.
74. Я різними способами добиваюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у відносинах з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я досягаю того, щоб підлегли чітко розуміли мету роботи колективу.
78. Я в цілому почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я впевнено почуваю себе, організовуючи обговорення важливих проблем.
83. Вироблення нових ідей не складає труднощів для мене.
84. Моє слово не розходиться з ділом.
85. Я вважаю, що підлегли повинні оспорювати мої управлінські рішення.
86. Я докладаю достатніх зусиль у визначенні ролей і завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлегли розвивають необхідні їм навички.
88. Я володію навичками, необхідними для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі підтверджують, що я слідкую за своїм добробутом.
90. Я радий обговорювати з оточуючими свої переконання.
91. Я обговорюю з оточуючими свої довгострокові плани.
92. «Відкритий і легко пристосовується» – це опис мого характеру.

93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення проблем.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуючись через них.
95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподілити роботу між оточуючими.
97. Я переконаний, що в складній ситуації мені забезпечена певна підтримка тих, ким я керую.
98. Я здатний давати хороші поради.
99. Я постійно намагаюся покращити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися з моїми емоційними проблемами.
101. Я зіставляю свої цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я переважно досягаю того, чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
105. В принципі я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я впевнений в ефективності моїх методів керівництва.
108. Мої підлегли з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Я вважаю важливим, щоб хто-небудь ще міг справлятися з моєю роботою.
110. Я впевнений у тому, що в групі можна досягнути більшого, ніж поодиночі.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Таблиця відповідей на питання тесту "Аналіз своїх особистих обмежень"

Дотримуйтесь вказівок, наведених на початку опитувальника.

У таблиці 110 клітинок, пронумерованих відповідно до номерів тверджень тексту. Якщо ви вважаєте, що твердження в цілому справедливе, перекресліть відповідну клітинку. В протилежному випадку залиште клітинку пустою.

Спочатку заповніть перший рядок, рухаючись зліва направо, потім другий і т. д. Будьте уважні, не пропускайте тверджень.

Опрацювавши всі 110 тверджень, підрахуйте підкреслені клітинки і запишіть число у відповідній клітинці підсумку; потім переходьте до таблиці підрахунку результатів.

Таблиця відповідей

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Таблиця підрахунків результатів тесту “Аналіз своїх особистих обмежень” (“Ви самі”). Впишіть відповідні числа з підсумку таблиці відповідей в перший стовпчик (“Ваш результат”) наведеної нижче таблиці.

Заповніть стовпчик “Ранг”, надаючи найвищому результату з першого стовпчика ранг 1, другому – 2 і т. д. Найменший результат одержить ранг 11.

Заповніть стовпчик “Зворотний ранг”, надаючи найменшому результату ранг 1 і т. д. Найвищий результат одержить ранг 11.

Заповніть підсумкові таблички. У таблиці “Мої сильні сторони” містяться сфери управлінської діяльності, в яких Ви майже не маєте труднощів, в таблиці “Особисті обмеження” – сфери, що потребують першочергового розвитку.

	Ваш результат	Мої сильні сторони	Ранг	Зворотний ранг	Особисті обмеження
A		Здатність управляти собою			Невміння управляти собою
B		Чіткі цінності			Розмиті особисті цінності
C		Чіткі особисті цілі			Нечіткі особисті цілі
D		Триваючий саморозвиток			Призупинений саморозвиток
E		Хороші навички вирішення проблеми			Недостатні навички вирішення проблеми
F		Творчий підхід			Недостатність творчого підходу
G		Вміння впливати на оточуючих			Невміння впливати на людей
H		Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
I		Здатність керувати			Обмеження здатності керувати
J		Вміння навчати			Невміння навчати
K		Вміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив

Табличка підсумків

Впишіть номери 1, 2, 3 із стовпчика “Ранг”		Впишіть номери 1, 2, 3 із стовпчика “Зворотний ранг”	
	Мої сильні сторони		Мої особисті обмеження
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Короткі визначення обмежень:

1. *Невміння керувати собою.* Нездатність в повній мірі використовувати свій час, енергію, вміння, нездатність справлятися із стресами сучасного життя управління.

2. *Розмитість особистих цінностей.* Відсутність чіткого розуміння своїх особистих цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового і приватного життя.

3. *Нечіткі особисті цілі.* Відсутність розуміння в питаннях про цілі свого особистого чи ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

4. *Призупинений саморозвиток.* Відсутність настороги і готовності сприймати нові ситуації та можливості.

5. *Недостатність навичок вирішувати проблеми.* Відсутність стратегії, необхідної в прийнятті рішення, а також вміння вирішувати сучасні проблеми.

6. *Недостатність творчого підходу.* Відсутність здатності генерувати достатню кількість нових ідей; невміння використовувати нові ідеї.

7. *Невміння впливати на людей.* Недостатня здатність забезпечити участь і допомогу з боку оточуючих чи впливати на їх рішення.

8. *Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.* Недостатнє розуміння мотивацій працівників; застарілі, негуманні чи недоцільні уявлення про роль керівника.

9. *Слабкі навички керівництва.* Відсутність практичних здібностей добиватися результатів від роботи підлеглих.

10. *Невміння навчати.* Відсутність здатності чи бажання допомогти іншим розвивати чи розширювати свої можливості.

11. *Низька здатність формувати колектив.* Нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп чи колективів.

* * *

Закінчивши виконання тесту “Аналіз особистих обмежень” (“Ви самі”), Ви отримаєте особистий аналіз своїх сильних і слабких сторін як керівника. Звичайно, будь-яка самоперевірка суб’єктивна і, можливо, упереджена. Тому результати тесту не завжди розкривають вплив Ваших особистих обмежень на робочі показники. Вам пропонується два додаткових тести, які додають глибини і об’єктивності до раніше одержаних результатів.

Перший з додаткових тестів, а саме тест «Робота», дозволить оцінити, які конкретно вимоги ставить до Вас ваша посада. Хоч для будь-якої управлінської роботи необхідні деякі побічні навички, але кожна конкретна посада також вимагає деякого унікального поєднання умінь і здібностей від того, хто дану посаду займає, і тому важливо, щоб конкретно Ваші уміння і здібності відповідали цим вимогам.

Тест на обмеження “Робота” дає можливість проаналізувати, наскільки Ваша кваліфікація відповідає специфічним вимогам Вашої посади, і як наслідок, виявить ті навички, які потребують подальшого розвитку.

Закінчивши виконання тесту “Робота”, ви зможете відразу ж, шляхом арифметичного підрахунку, зіставити свою особисту кваліфікацію за підсумками тесту “Ви самі” з конкретними вимогами до Вашої нинішньої посади за результатами тесту “Робота”. В цьому полягає головна особистість нашого підходу

до обмежень, і якщо нинішня посада вимагає від Вас якостей, якими Ви не володієте, то Ви отримаєте орієнтир, в якому напрямку вимагається розвиток.

Другий додатковий тест – “Інші” попросить заповнити іншим людям, і, таким чином, отримаєте об’єктивну інформацію про Ваші ділові якості. Цей тест дає можливість зібрати думку колег про Вашу компетентність як керівника з допомогою тих самих критеріїв (наявність обмежень), за якими Ви оцінювали себе самі. Найкращий ефект отримуєте тоді, коли заповнити цей тест пропонуєте кільком працівникам, що добре знайомі з Вашим стилем управління, а Ви потім порівняєте результати з тими, які витікають із заповненого Вами тесту «Ви самі».

І тест “Ви самі”, і тест “Інші” характеризують Ваші показники як керівника, однак ці два масиви інформації часто суперечать один одному.

Але це не дивно – адже обидва тести нагадують одномоментні світлини, зроблені з різних точок. Розходження між двома тестами дають інформацію для дискусії, аналізу, подальшого навчання та самовдосконалення.

Завершується робота порівнянням результатів, отриманих з різних опитувальників про особисті обмеження. Підберіть всі ці результати таким чином, щоб склалося якомога більше різносторонніх і об’єктивних висновків про Ваші потреби в особистому розвитку.

7.2. МЕТОДИКА

АНАЛІЗ ОСОБИСТИХ ОБМЕЖЕНЬ (“РОБОТА”) (Вудкок М., Френсіс Д.)

Інструкція для учасників опитування:

Тест включає опитувальник з одинадцяти частин і резюме. Цінність результатів залежить від того, наскільки правдиво Ви відповідатимете на питання. Результати також залежать від точності у визначенні вимог, що ставляться до Вашої роботи. Оцініть кожне твердження за такою шкалою: абсолютно правильно, відносно правильно, правильно – відповідно до Вашої нинішньої роботи. Закінчивши кожну частину, підрахуйте результати і лише тоді просувайтеся далі. За кожну відповідь “абсолютно правильно” нараховується два бали, “відносно правильно” – один бал. За відповідь “неправильно” бали не ставляться. Після завершення тестування прочитайте пояснення до таблиці результатів.

Частина 1.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Мені часто доводиться працювати самотужки	2	1	0
Мені доводиться працювати поспіхом	2	1	0
Іноді мені доводиться приймати непопулярні рішення	2	1	0

Я дуже розсудлива людина	2	1	0
Робота часто заважає моєму приватному (сімейному) життю	2	1	0
Мені доводиться працювати в позаурочний час	2	1	0
Робота змушує мене харчуватися поза домом або влаштувати прийоми	2	1	0
Мені доводиться приймати рішення без консультації з ким-небудь	2	1	0
Мені доводиться мандрувати або проводити багато часу за межами домівки	2	1	0
Робота вимагає від мене емоційних зусиль	2	1	0

Загальний підсумок першої частини – _____ балів.

Частина 2.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
В принципових питаннях я повинен займати чітку позицію	2	1	0
Я ні від кого не приховую свою життєву філософію	2	1	0
Мені часто доводиться висловлювати свою особисту думку	2	1	0
Я повинен твердо стояти на принципових позиціях	2	1	0
Я приймаю рішення, які зачіпають людські цінності	2	1	0
Мої ціннісні настанови часто ставляться під сумнів	2	1	0
Я повинен здаватися іншим людям справедливим	2	1	0
Я впливаю на прийняття ключових стратегічних рішень	2	1	0
Я вимушений залагоджувати принципові питання	2	1	0
Мені доводиться давати поради і консультувати інших людей з особистих питань	2	1	0

Загальний підсумок другої частини – _____ балів.

Частина 3.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Я ставлю завдання разом з іншими співробітниками	2	1	0
Я не вважаю, що моя робота приносить задоволення	2	1	0
Робота часто заважає моєму особистому життю	2	1	0
У мене не часто є можливість аналізувати свої завдання з іншими	2	1	0
Робота часто захоплює частину мого особистого життя	2	1	0
Робота не забезпечує мені можливостей для особистих досягнень	2	1	0
Мені доводиться оцінювати результати роботи інших	2	1	0
Мені потрібно чітко ставити завдання іншим	2	1	0
Я беру участь у перспективному плануванні	2	1	0
Робота часто суперечить моїм особистим амбіціям	2	1	0

Загальний підсумок третьої частини – _____ балів.

Частина 4.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Робота вимагає від мене, щоб я постійно освоював нові навички і вміння	2	1	0
Я очікую, що або статус моєї роботи зросте, або я перейду на іншу роботу з більш широкими перспективами	2	1	0
У майбутньому робота значно підвищить рівень вимог до мене	2	1	0
Скоріше за все, моя робота значно зміниться в найближчі роки	2	1	0
Мабуть, я зіткнувся з прискоренням психологічних нововведень	2	1	0

Моя робота не дозволяє залишатися байдужим	2	1	0
Очевидно, моя робота вимагає від мене більшої продуктивності	2	1	0
Я повинен розвивати відносини довіри з оточуючими	2	1	0
Я повинен бути постійно відкритим і сприйнятним для нових ідей і нових методів роботи	2	1	0
У майбутньому мені стане важче досягти успіхів	2	1	0

Загальний підсумок четвертої частини – _____ балів.

Частина 5.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Вирішення проблеми – це важлива частина моєї роботи	2	1	0
Мені доводиться значною мірою покладатися на експертні судження	2	1	0
Встановлених для мене формальних порядків небагато	2	1	0
Мені доводиться мати справу з великим об'ємом складної інформації	2	1	0
У мої обов'язки входить складання значної кількості планів	2	1	0
Мені доводиться постійно вносити зміни в плани на основі набутого досвіду	2	1	0
Мені необхідно швидко використовувати відкриті можливості	2	1	0
Багато з проблем мені необхідно вирішувати на засіданнях	2	1	0
Мені доводиться вибирати, яким саме способом вирішувати проблеми	2	1	0
Я часто опиняюся в непередбачених чи незвичних ситуаціях	2	1	0

Загальний підсумок п'ятої частини – _____ балів.

Частина 6.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Мені часто доводиться випробовувати нові чи незвичні способи вирішення питань	2	1	0
Деякі сфери моєї роботи перебувають у стані постійних змін	2	1	0
Я повинен бути більш винахідливим, ніж більшість моїх колег	2	1	0
Я повинен критично ставитися до пропозицій, висловлених іншими	2	1	0
Я повинен використовувати найсвіжіші дані в процесі мислення	2	1	0
Знайти правильну відповідь інколи буває непросто	2	1	0
Я керую людьми, не схильними до нововведень	2	1	0
Я повинен генерувати чи отримувати нові ідеї	2	1	0
Часто мені доводиться діяти методом спроб і помилок	2	1	0
Мені часто доводиться робити те, що виходить за рамки традиційного	2	1	0

Загальний підсумок шостої частини – _____ балів.

Частина 7.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Для досягнення успіху я повинен бачити, що оточуючі приймають до уваги мої погляди	2	1	0
Здійснювати вплив на інших – ось ключ до мого успіху	2	1	0
Я повинен складати хороше перше враження	2	1	0
Мені потрібно бути наполегливим	2	1	0
Мені потрібне хороше взаєморозуміння з тим, з ким я працюю	2	1	0

Мені потрібно багато консультувати і переконувати інших	2	1	0
Засідання – це важлива частина мого трудового життя	2	1	0
Мені потрібно надавати іншим чіткі докази	2	1	0
Мені потрібно приймати до уваги погляди оточуючих	2	1	0
Важливо, щоб люди серйозно ставилися до моїх слів	2	1	0

Загальний підсумок сьомої частини – _____ балів.

Частина 8.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Мені доводиться керувати людьми з дуже різними здібностями	2	1	0
Мені потрібно відкрито обговорювати стиль керівництва з іншими людьми	2	1	0
Я мушу внести суттєвий вклад в покращення морального клімату в моєму колективі	2	1	0
Я мало консультую підлеглих керівників більш нижчого рангу з приводу їх стилю управління і підходів	2	1	0
Моїм підлеглим потрібні серйозні стимули	2	1	0
Від мене вимагається, щоб я прийняв “прогресивний” стиль керівництва	2	1	0
З кожним із підлеглих я повинен будувати спілкування по-своєму	2	1	0
Я повинен допомогти становленню більш ефективних прийомів управління	2	1	0
Я повинен делегувати іншим значну частину своїх повноважень	2	1	0
Я повинен постійно аналізувати виробничі показники мого підрозділу	2	1	0

Загальний підсумок восьмої частини – _____ балів.

Частина 9.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Мені потрібно аналізувати і визначати функції інших людей	2	1	0

Мені доводиться значною мірою залежати від своїх підлеглих	2	1	0
Мені необхідно управляти тим, як підлегли використовують свій час	2	1	0
Моє головне завдання – щоденно підтримувати мотивацію підлеглих до роботи	2	1	0
Я повинен широко делегувати свої повноваження	2	1	0
Я суттєво впливаю на винагороду, яку одержують мої підлегли	2	1	0
Мені доводиться керувати дуже важкими людьми	2	1	0
Я повинен уточнювати функції і вклад у роботу тих, ким я керую	2	1	0
Я повинен допомагати іншим співробітникам підвищити трудові показники, висловлюючи їм свою думку (зворотній зв'язок)	2	1	0
Я повинен встановити для інших ефективний порядок роботи	2	1	0

Загальний підсумок дев'ятої частини – _____ балів.

Частина 10.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Я повинен допомогти своїм підлеглим в одержанні нових умінь	2	1	0
Я повинен вишукувати і використовувати можливості для навчання тих, ким я керую	2	1	0
Я відіграю важливу роль у розвитку кар'єри тих, ким я керую	2	1	0
Мені доводиться виступати викладачем за сумісництвом	2	1	0
Я повинен оцінювати роботу інших працівників	2	1	0
Консультувати інших – це частина моєї роботи	2	1	0
Якщо б мої підлегли не володіли необхідною підготовкою, то це серйозно зашкодило б успішній роботі підрозділу, яким я керую	2	1	0
Я повинен вміти виявляти потенціал інших працівників	2	1	0
Я повинен виховувати у своїх підлеглих конструктивні установки	2	1	0

Я відповідаю за рекомендацію працівників на курси підвищення кваліфікації	2	1	0
---	---	---	---

Загальний підсумок десятої частини – _____ балів.

Частина 11.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Я часто веду засідання	2	1	0
Час від часу мені доводиться брати на себе керівництво різними групами	2	1	0
Моя посада вимагає, щоб я організував своїх підлеглих у ефективну команду	2	1	0
Важливо, щоб у керованому мною колективі підтримувався клімат відкритості і довіри	2	1	0
Мій підрозділ потрібні хороші відносини з іншими підрозділами	2	1	0
Мені доводиться працювати з іншими людьми над спільними проблемами	2	1	0
Я повинен оцінювати результати роботи колективів	2	1	0
Важливо, щоб мої підлегли розуміли і підтримували цілі нашого підрозділу	2	1	0
Люди, якими я керую, повинні залежати один від одного	2	1	0
Для виконання поставлених завдань я час від часу повинен створювати робочі групи	2	1	0

Загальний підсумок одинадцятої частини – _____ балів.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Впишіть в стовпчик А результати тесту від частини 1 до частини 11. Розділіть кожне число в стовпчику А на 2 і впишіть одержані результати в стовпчик Б.

		А	Б
Частина 1	Невміння управляти собою		
Частина 2	Розмиті особисті цінності		
Частина 3	Нечіткі особисті цілі		
Частина 4	Призупинений саморозвиток		
Частина 5	Недостатність навичок вирішувати проблеми		
Частина 6	Недостатність творчого підходу		

Частина 7	Невміння впливати на людей		
Частина 8	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці		
Частина 9	Слабкі навички керівництва		
Частина 10	Невміння навчати		
Частина 11	Низька здатність формувати колектив		

Одержані Ваші результати показують, наскільки важливо бути вільним від кожного з обмежень стосовно Вашої нинішньої посади. *Чим вище число в стовпчику Б, тим актуальніше для Вас вирішити питання, пов'язані з даним обмеженням.*

Співставлення результатів тестів “Ви самі” і “Робота”.

Виконавши тест “Ви самі”, Ви отримали результати того, як Ви самі бачите свої власні обмеження. Тест складено таким чином, щоб поглибити це знання і оцінити важливість відповідних обмежень для Вашої нинішньої роботи.

Перенесіть результати з стовпчика Б з попередньої таблиці в стовпчик А наступної таблиці.

	Підсумки тесту “Робота”	Підсумки тесту “Ви самі”	Розбіжності
	А	Б	В
Невміння управляти собою			
Розмиті особисті цінності			
Нечіткі особисті цілі			
Призупинений саморозвиток			
Недостатність навичок вирішувати проблеми			
Недостатність творчого підходу			
Невміння впливати на людей			
Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці			
Слабкі навички керівництва			
Невміння навчати			
Низька здатність формувати колектив			

Перенесіть також в стовпчик Б цієї таблиці результати з кожного обмеження із тесту на обмеження “Ви самі”. Кожного разу, коли число стовпчика А більше за число в стовпчику Б, вирахуйте різницю і впишіть її в стовпчику В, а якщо число в стовпчику А менше чи дорівнює числу в стовпчику Б, то в стовпчику В нічого не записуйте. З обмеженнями, яким відповідає будь-яке число в стовпчику В, у Вас, очевидно, виникнуть проблеми на Вашій нинішній посаді. Чим більша величина розбіжності, тим важливіше позбутися цього обмеження. Однак пам’ятайте, що це дуже суб’єктивний спосіб, тому обміркуйте і зважте цінність результатів до того, перш ніж розробляти свій особистий план.

7.3. МЕТОДИКА

АНАЛІЗ ОСОБИСТИХ ОБМЕЖЕНЬ (“ІНШІ”) (Вудкок М., Френсис Д.)

Інструкція для менеджера:

Відповіді на цей тест можуть бути не із примних. Для нього підберіть людей, які, як на Ваш погляд, можуть різносторонньо оцінити Вашу діяльність як управлінця. Пам’ятайте, що вірогідність результатів залежить від того, наскільки добре ці люди знають Вас як керівника, рівного на посаді співробітника, підлеглого.

З допомогою отриманих результатів перевірте точність і вірогідність тесту “Ви самі”.

Підготуйте інструкції і тест “Інші” для тих, кого Ви хотіли б залучити до заповнення тесту. Радимо, щоб число учасників було не менше трьох.

Інструкція для експерта, який оцінює менеджера:

Напишіть ім’я людини, яку Ви аналізуєте. На наступних сторінках наведено 110 тверджень, які відносяться чи не відносяться до людини, яка аналізується Вами. Прочитайте кожне твердження і вирішіть, чи підходить воно для опису даної людини. Якщо Вам видається, що так, то відмічайте відповідну клітинку в кінці тексту. Якщо ж Ви вважаєте, що ні, або у Вас немає конкретної точки зору, то залишіть клітинку чистою. Відповідайте на всі запитання максимально правдиво. Не соромтеся висловити свої суб’єктивні враження; на даній основі будуть оцінюватися результати. Ваша думка принесе найбільшу користь, якщо Ви висловите її абсолютно чесно.

Отже, він (вона)...

1. Занадто перенапружується, щоб відповідати своїй посаді.
2. Не має чіткої позиції з принципових питань.
3. Не проявляє достатньо рішучості, коли вимагаються важливі особисті рішення.
4. Не докладає особистих зусиль для самовдосконалення.
5. Часто не в змозі ефективно вирішувати проблеми.
6. Не часто експериментує чи випробовує нові ідеї.
7. Дотримується поглядів, які колеги зазвичай не беруть до уваги.
8. Очевидно, недостатньо розбирається в основах управління.

9. Важко налагоджує ефективну роботу підлеглих.
10. Діє так, ніби за навчання підлеглих відповідає хтось інший.
11. Вважає, що вести засідання – це важка і невдячна справа.
12. Схоже, має слабе фізичне здоров'я.
13. Рідко просить інших людей висловитися з приводу його підходів на життя і роботу.
14. З труднощами міг би відповісти на запитання, чого хоче досягти в житті.
15. Судячи зі всього, не володіє великим потенціалом для подальшого навчання і професійного зростання.
16. Системно підходить до вирішення проблем.
17. До нього підходить вираз “людина, яка не любить змін”
18. Досить часто йому буває важко ефективно впливати на інших людей.
19. Очевидно, не задумувався над своїм стилем керівництва.
20. Скоріше всього, не користується повною підтримкою підлеглих.
21. Докладає мало зусиль до навчання і розвитку підлеглих.
22. Йому не вистачає умінь створювати ефективні робочі групи.
23. Йому дуже не подобається, що він непопулярний.
24. Часто йде шляхом найменшого опору замість того, щоб робити те, що потрібно.
25. Часто вимушений змінювати цілі життя чи роботи, тому що справи йдуть незадовільно.
26. Не прагне знайти натхнення у власному трудовому житті.
27. Рідко аналізує цілі роботи.
28. Володіє меншими творчими здібностями, ніж інші керівники.
29. Не справляє сприятливого першого враження.
30. Рідко обговорює і не прагне знати чужу думку про свої слабкі і сильні сторони.
31. Йому важко вдається побудувати позитивні взаємовідносини з підлеглими.
32. Рідко виділяє час на оцінку потреб своїх підлеглих в особистому розвитку.
33. Не володіє реальним досвідом формування колективу.
34. Не вміє ефективно керувати колективом.
35. Рідко займає тверду позицію в принципових питаннях.
36. Очевидно, необ'єктивно оцінює результати роботи.
37. Рідко прагне набути певного досвіду.
38. Не справляється з потоком інформації.
39. Іноді акцентує увагу на встановлених правилах на шкоду експериментуванню.
40. Часто не проявляє належної наполегливості.
41. Виходить з припущення, що неможливо змінити ставлення людей до роботи.
42. Деяким з його підлеглих здається, що він не вносить належного вкладу в роботу організації.
43. Мало довіряє системам оцінки.
44. Не створює атмосфери відкритості і довіри.

45. Дозволяє роботі наносити серйозну шкоду своєму особистому (сімейному) життю.
46. Іноді веде себе врозрід з декларованими переконаннями.
47. Дозволяє, щоб робота занадто глибоко втручалася в його особистий час.
48. Рідко прагне почути думку оточуючих про його поведінку чи здібності.
49. Погано вміє планувати.
50. Переважно виходить із себе і капітулює, якщо рішення не лежать на поверхні.
51. Тяжко знаходить взаєморозуміння з оточуючими.
52. Не зовсім розуміє, що примушує інших людей працювати краще.
53. Не вміє ефективно делегувати повноваження.
54. Переважно уникає висловлювати оточуючим свою думку про них.
55. Йому варто покращити відносини між колективом, яким він керує, та іншими підрозділами організації.
56. Часто виглядає на роботі стомленим.
57. Недостатньо піддає сумніву свої цінності.
58. Схоже, робота не приносить йому особливого задоволення.
59. Схоже, не отримує задоволення від додання труднощів.
60. Не проводить тверезого аналізу своїх досягнень і показників.
61. Занадто самовпевнений.
62. Йому важко добитися, щоб інші співробітники діяли так, як потрібно.
63. Дотримується застарілих поглядів в процесі управління.
64. Недостатньо заохочує ефективну роботу підлеглих.
65. Рідко консультує підлеглих.
66. Дотримується точки зору, що керівник повинен бути лідером для підлеглих у всіх випадках життя.
67. Має схильність занадто багато їсти (чи пити).
68. Часто буває непослідовним.
69. Йому не вистачає хорошого взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Рідко задумується над тим, що заважає вдосконаленню його ділових якостей.
71. Не звертається за допомогою до інших людей при вирішенні проблем.
72. Йому важко стикатися з труднощами в процесі управління творчими людьми.
73. Погано проявляє себе на засіданнях.
74. Керує всіма співробітниками в однаковому стилі.
75. Іноді зустрічається з великими труднощами в своєму спілкуванні з підлеглими.
76. Втрачає можливості для навчання і розвитку підлеглих.
77. Не дуже намагається пояснити підлеглим, що саме від них вимагається.
78. Не виглядає енергійним та життєрадісним.
79. Схоже, не знає про те, як виховання вплинуло на його погляди.
80. Не має певного плану кар'єри, але такий план йому не зашкодив би.
81. Готовий швидко здатися, якщо справа різко ускладнюється.
82. Невпевнено проводить групові засідання з вирішення проблем.

83. Вироблення ідей часто дається йому важко.
84. Іноді не дотримується того, що декларує.
85. Не любить, коли люди ставлять під сумнів його рішення.
86. Не докладає зусиль до визначення функцій і завдань кожному з підлеглих.
87. Мало сприяє професійному зростанню підлеглих, хоча вони мають в цьому потребу.
88. Не володіє достатнім умінням, щоб організувати ефективний трудовий колектив.
89. Люди бачили, як він недбало ставився до себе.
90. Вагається, чи варто обговорювати з іншими свої особисті погляди.
91. Майже ніколи не обговорює з іншими свої довгострокові цілі.
92. Його навряд чи можна назвати відкритим і «гнучким».
93. Переважно не дотримується методичного підходу до вирішення проблем.
94. Зробивши помилку, стає явно роздратованим чи засмученим.
95. Не вміє слухати.
96. Не вміє ефективно делегувати іншим свої повноваження.
97. Якщо б виникли труднощі, то він, вочевидь, не отримав би повної підтримки від підлеглих.
98. Виходить з припущення, що консультування інших приносить мало користі.
99. Не допомагає підлеглим підвищити ефективність їхньої праці (понад те, що вони роблять в даний момент).
100. Іноді йому важко справитися зі своїми емоційними труднощами.
101. Його цінності не збігаються з тими, якими керується організація.
102. Йому не вдається здійснити свої особисті амбіції.
103. Рідко напружує всі свої сили.
104. Схоже, сьогодні йому важче, ніж рік тому.
105. Не визнає веселої поведінки на роботі.
106. Часто його не сприймають серйозно.
107. Керує методами, в які сам не дуже вірить.
108. Підлегли низької думки про його здібності бути керівником.
109. Не готує собі наступника.
110. Не вміє «трата в команді».

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Таблиця відповідей для тесту "Інші".

В наведеній нижче таблиці 110 квадратів, пронумерованих відповідно до тверджень, з яких складається тест.

Якщо Ви вважаєте, що твердження підходить до даної людини, перекресліть цей квадрат хрестиком. Якщо твердження, як Вам здається, не повністю підходить, залиште квадрат без поміток.

Розпочніть заповнення з верхньої лінійки, просуваючись зліва направо; після цього заповніть другу лінійку і т. д. Прагніть не пропустити яке-небудь твердження.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Підрахуйте кількість відмічених клітинок в кожному вертикальному стовпчику та впишіть суму в пусті клітинки внизу, після чого переходьте до таблиці результатів.

Таблиця результатів тесту “Інші”.

Перенесіть Ваші підсумкові результати з таблиці відповідей у відповідний рядок стовпчика “Сума”. Заповніть стовпчик “Ранг”, присвоюючи найвищій сумі порядковий номер 1, а найменшій – 11.

Стовпчик	Особисті обмеження	Сума	Ранг
A	Невміння управляти собою		
B	Розмиті особисті цінності		
C	Нечіткі особисті цілі		
D	Призупинений саморозвиток		
E	Недостатність навичок вирішувати проблеми		
F	Недостатність творчого підходу		
G	Невміння вгливати на людей		
H	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці		
I	Слабкі навички керівництва		
J	Невміння навчати		
K	Низька здатність формувати колектив		

Провівши остаточне ранжування, можете повідомити підсумки тесту людині, яку Ви аналізували.

Як зіставити результати тестів “Ви самі” і “Інші”.

За допомогою бланка (див. нижче) можна зіставити результати Вашого самоаналізу з думкою про Вас інших людей.

Інструкція:

1. Внесіть оцінки, поставлені Вам іншими людьми при виконанні тесту “Інші”, в наведену таблицю. (Якщо тих, що відповідали, було менше чотирьох, то залиште частину стовпчиків незаповненими; якщо свою думку про Вас висловили більше чотирьох, то зробіть додаткові стовпчики.

2. Підрахуйте всі суми, що відповідають обмеженням по горизонталі, і внесіть результати в стовпчик Е (Всього).
3. Для заповнення стовпчика F (середня оцінка) розділіть стовпчик Е на число учасників опитування і відніміть одержану відповідь від числа 10. Результат внесіть в стовпчик F.
4. Впишіть оцінки з тесту “Ви самі” в стовпчик G.
5. Приплюсуйте числа з нового рядка в стовпчику Е до чисел в стовпчику G по горизонталі і розділіть на 2. Впишіть результат в стовпчик H.

Особисті обмеження	A	B	C	D	E	F	G	H
	Тест “Інші”, учасник №1	Тест “Інші”, учасник №2	Тест “Інші”, учасник №3	Тест “Інші”, учасник №4				
	Оцінки	Оцінки	Оцінки	Оцінки	Всього	Середня оцінка	Оцінка тесту “Ви самі”	Середня оцінка
Невміння управляти собою								
Розмиті особисті цінності								
Нечіткі особисті цілі								
Призупинений саморозвиток								
Недостатність навичок вирішувати проблеми								
Недостатність творчого підходу								
Невміння впливати на людей								
Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці								
Слабкі навички керівництва								
Невміння навчати								
Низька здатність формувати колектив								

Середня оцінка в стовпчику H – це хороший показник Ваших сильних сторін і обмежень, оскільки Ваше власне уявлення відкоректовано думкою інших людей. Низькі оцінки в цьому стовпчику вказують на важливі сфери, якими Ви повинні зайнятися в процесі свого розвитку як управлінець. Можливо, доцільно занести Ваші результати в наведені нижче таблиці.

Мої сильні сторони як управліня

Вищі оцінки	Здібності і навички

Обмеження, які перешкоджають розкриттю мого потенціалу

Нижчі оцінки	Здібності і навички

Як зіставити результати тестів “Ви самі”, “Робота”, “Інші”.

Заповніть наведену нижче таблицю наступним чином: перенесіть оцінки по тесту «Робота» із стовпчика А в стовпчик А даної таблиці. В стовпчик Б перенесіть суми із стовпчика Н. Якщо число в стовпчику А більше, ніж у стовпчику Б, то вирахуйте різницю Б з А і запишіть відповідь у стовпчик В. Якщо число в стовпчику А менше або рівне числу в стовпчику В, не пишеться нічого. Напроти деяких обмежень з’являться числові значення в стовпчику В (розходження), і саме на та. Вам доведеться звернути особливу увагу з точки зору особистого росту. Чим більша величина розходження, тим більшу користь принесе Вам позбавлення від даного обмеження.

Особисті обмеження	Оцінка тесту “Робота”	Середня оцінка	Розходження
	А	Б	В
Невміння управляти собою			
Розмиті особисті цінності			
Нечіткі особисті цілі			
Призупинений саморозвиток			
Недостатність навичок вирішувати проблеми			
Недостатність творчого підходу			
Невміння впливати на людей			
Недостатне розуміння особливостей управлінської праці			
Слабкі навички керівництва			
Невміння навчати			
Низька здатність формувати колектив			

7.4. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ (Бойко В. В.)

Мета дослідження: Визначення рівня сформованості симптомів “вигорання” та фаз розвитку комплексу деструктивних переживань, пов’язаних із роботою у людей, зайнятих у соціальній сфері.

Інструкція для учасників дослідження:

На кожне із запропонованих нижче суджень дайте відповідь “так” чи “ні”. Візьміть до уваги, якщо у формулюваннях опитувальника мова йде про партнерів, то маються на увазі суб’єкти вашої професійної діяльності: пацієнти, клієнти, споживачі, замовники, учні, студенти та інші люди, з якими ви щоденно працюєте.

Текст опитувальника:

1. Організаційні помилки на роботі постійно змушують нервуватися, напружуватися, переживати.
2. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар’єри.
3. Я помилився у виборі професії чи профілю діяльності (займаю не своє місце).
4. Мене турбує те, що я став гірше працювати (менш продуктивно, менш якісно, повільніше).
5. Теплоота у взаємодії з партнерами дуже залежить від мого настрою – хорошого чи поганого.
6. Від мене як від професіонала мало залежить благополуччя партнерів.
7. Коли я приходжу з роботи додому, то деякий час (години 2–3) мені хочеться побути на самоті, щоб зі мною ніхто не спілкувався.
8. Коли я відчуваю втому чи напруження, то намагаюся швидше вирішити проблеми партнера (згорнути взаємодію).
9. Мені здається, що професійно я не можу дати партнерам того, що потребує професійний обов’язок.
10. Моя робота притупляє емоції.
11. Я відверто втомився від людських проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
12. Трапляється, я погано засинаю (сплю) через переживання, пов’язані з роботою.
13. Взаємодія з партнерами потребує від мене великого напруження.
14. Робота з людьми приносить мені все менше задоволення.
15. Я б змінив місце роботи, якби з’явилася така можливість.
16. Мене часто засмучує те, що я не можу на потрібному рівні надати партнеру професійну підтримку партнеру, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою на ділові контакти.
18. Мене глибоко вражає ситуація, коли щось не виходить у стосунках з діловим партнером.
19. Я так втомлююся на роботі, що вдома намагаюся спілкуватися якомога менше.
20. Через брак часу, втому чи напруження часто приділяю партнеру менше уваги, ніж потрібно.
21. Іноді звичайні ситуації спілкування на роботі дратують мене.
22. Я спокійно сприймаю обгрунтовані претензії партнерів.
23. Спілкування з партнерами спонукає мене уникати людей.

24. При згадці про деяких колег по роботі або партнерів у мене псується настрій.
25. Конфлікти або суперечки з колегами віднімають багато сил та емоцій.
26. Мені все складніше встановлювати або підтримувати контакти з діловими партнерами.
27. Обстановка на роботі мені здається дуже складною і важкою.
28. В мене часто виникають тривожні очікування, пов'язані з роботою: щось повинно трапитися; як би не припуститися помилки; чи зможу зробити все, як потрібно; чи не скоротять мене тощо.
29. Якщо партнер мені неприємний, то я намагаюсь обмежити час спілкування з ним, менше приділяти йому уваги.
30. В спілкуванні на роботі я притримуюся принципу "не роби людям добра – не отримаєш зла".
31. Я з радістю розповідаю домашнім про свою роботу.
32. Трапляються дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи (менше працюю, знижується якість, виникають конфлікти).
33. Іноді я відчуваю, що потрібно виявити співчуття до партнера, але не в змозі цього зробити.
34. Я дуже переживаю за свою роботу.
35. Партнерам по роботі віддаєш багато уваги та турботу у більшій мірі, ніж отримуєш від них визнання.
36. При думці про роботу мені, як правило, стає не по собі: починає колоти в області серця, підвищується тиск, виникає головний біль.
37. В мене добрі (цілком задовільні) стосунки з безпосереднім керівником.
38. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить користь людям.
39. Останнім часом (або як завжди) мене переслідують невдачі на роботі.
40. Деякі сторони (факти) моєї роботи викликають глибоке розчарування, нудьгу і зневіру.
41. Трапляються дні, коли контакти з партнерами складаються гірше, ніж звичайно.
42. Я розрізняю ділових партнерів (суб'єктів діяльності) гірше, ніж звичайно.
43. Втома від роботи призводить до того, що я намагаюсь скоротити спілкування з друзями та знайомими.
44. Звичайно я виявляю зацікавленість до особистості партнера, більше, ніж це вимагає справа.
45. Звичайно я приходжу на роботу відпочивши, зі свіжими силами, в доброму настрої.
46. Іноді я ловлю себе на тому, що працюю з партнерами автоматично, без душі.
47. Під час виконання роботи зустрічаються настільки неприємні люди, що мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
48. Після спілкування з неприємними партнерами в мене буває погіршення фізичного та психічного самопочуття.
49. На роботі я постійно відчуваю психічні та фізичні перевантаження.
50. Успіхи в роботі надихають мене.
51. Ситуація на роботі, в якій я опинився, здається безвихідною.
52. Я втратив спокій через роботу.

53. Впродовж останнього року траплялися скарги на мою адресу зі сторони партнерів.
54. Мені вдається зберегти нерви тільки через те, що багато з того, що відбувається з партнерами, я не приймаю близько до серця.
55. Я часто з роботи приношу додому негативні емоції.
56. Я часто працюю через силу.
57. Раніш я був більш співчутливим та уважним до партнерів, ніж тепер.
58. В роботі з людьми керуюся принципом: не трать нерви, бережи здоров'я.
59. Іноді я йду на роботу з важким почуттям: як все набридло, нікого б не бачити й не чути.
60. Після напруженого робочого дня я відчуваю слабкість.
61. Контингент партнерів, з якими я працюю, дуже важкий.
62. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, які я витрачаю.
63. Якщо б мені пощастило з роботою, то я був би зовсім задоволений життям.
64. Я у відчаї від того, що на роботі в мене серйозні проблеми.
65. Іноді я чиню зі своїми партнерами так, як би не хотів, щоб чинили зі мною.
66. Я засуджую партнерів, що розраховують на особливу поблажливість та увагу.
67. Часто після робочого дня у мене не вистачає сил займатися домашніми справами.
68. Звичайно я підганяю робочий час: швидше б робочий день скінчився.
69. Стан, прохання, потреби партнерів звичайно мене щиро хвилюють.
70. Працюючи з людьми, я ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
71. Робота з людьми (з партнерами) дуже розчарувала мене.
72. Щоб відновити сили, я часто приймаю ліки.
73. Як правило, мій робочий день проходить спокійно і легко.
74. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те, чого я досягаю в силу обставин.
75. Моя кар'єра склалася вдало.
76. Я дуже нервую через все, що пов'язано з роботою.
77. Деяких із своїх постійних партнерів я не хотів би бачити й чути.
78. Я схвалюю колег, які повністю присвячують себе людям(партнерам), нехтуючи власними інтересами.
79. Моя втома на роботі звичайно мало або взагалі не відображається на спілкуванні з домашніми і друзями.
80. Якщо видається можливість, я приділяю партнеру менше уваги, але так, щоб він цього не помітив.
81. Мене часто підводять нерви в спілкуванні з людьми на роботі.
82. До всього (майже до всього), що відбувається на роботі, я втратив інтерес, живе почуття.
83. Робота з людьми погано вплинула на мене як на фахівця –озлила, зробила знервованим, притупила емоції.
84. Робота з людьми явно підживляє моє здоров'я.

Обробка даних:

Відповідно до ключа здійснюються наступні підрахунки:

- 1) визначається сума балів окремо для кожного з 12 симптомів “вигорання”;
- 2) підраховується сума показників симптомів для кожної з фаз формування “вигорання”;
- 3) знаходиться підсумковий показник синдрому “емоційного вигорання” – сума показників по всіх 12 симптомах.

У ключі поряд із номерами суджень в дужках вказаний бал, встановлений експертами, який показує “вагу” даної ознаки симптому.

Фаза “Напруження”

1. Переживання психотравмуючих обставин:
+1(2),+13(3), +25(2),-37(3), +49(10), +61(5),-73(5).
2. Незадоволеність собою:
-2(3), +14(2), +26(2),-38(10),-50(5), +62(5), +74(3).
3. “Загнаність у клітку”:
+3(10), +15(5), +27(2), +39(2),+51(5), +63(1),-75(5).
4. Тривога і депресія:
+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

Фаза “Резистенція”

1. Неадекватне вибіркове емоційне реагування:
+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), 53(2), +65(3), +77(5).
2. Емоційно-моральна дезорієнтація:
+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), + 54(2) +66(2), -78(5).
3. Розширення сфери економії емоцій:
+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), 67(3), -79(5).
4. Редукція професійних обов’язків:
+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

Фаза “Виснаження”

1. Емоційний дефіцит:
+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2).
2. Емоційне усунення:
+ 10(2), +22(3),-34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10).
3. Особистісне усунення (деперсоналізація):
+ 11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10).
4. Психосоматичні та психовегетативні порушення:
+ 12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

Інтерпретація результатів:

Показник вираженості кожного симптому коливається у межах 0–30 балів:

0–9 балів – симптом не сформований;

10–15 балів – симптом формується;

16 і більше балів – симптом сформувався.

Симптоми з показниками 20 і більше балів відносяться до домінуючих у фазі або у всьому синдромі “емоційного вигорання”.

Методика дає змогу побачити провідні симптоми “вигорання”. Суттєво відзначити, до якої фази формування стресу належать домінуючі симптоми і в якій фазі їх найбільша кількість.

Показники розвитку фаз коливаються у межах від 0 до 120 балів:
 0–36 балів – фаза не сформувалася;
 37–60 балів – фаза на стадії формування;
 більше 61 – фаза сформувалася.

7.5. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ (Розов Є. І.)

Мета дослідження: виявлення особливостей та окремих складових соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Інструкція для учасників опитування:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Кожний член колективу заповнює дану анкету. При заповненні на кожній із шкал, які визначають ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої помітки:

- позначенням “Х” вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогоднішній день;
- позначенням “О” вкажіть те місце, яке ця характеристика повинна була б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість у рамках Вашого колективу вибирати напрям своєї діяльності, зміст роботи	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напряму робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівництвом	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7

11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервової напруги, пов'язаної з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка даних:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (як по "X", так і по "O") та знайти їх співвідношення за формулою:

$$M = \frac{X}{O}$$

Чим значення M ближче до 1, тим більш сприятливий мікроклімат у колективі.

Досвід використання автором посібника зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

- 1) загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
- 2) оцінку "реального" та "ідеального" соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на "реальні" та "ідеальні" показники клімату);
- 3) особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію на справу; б) орієнтацію на людей. Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі питання: 1; 2; 3; 4; 7; 11; 13. Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувались такі питання: 5; 6; 8; 9; 10; 12; 14; 15.

**7.6. МЕТОДИКА
ЧИ ВМІСТЕ ВИ СЛУХАТИ? (Рогов Є. І.)**

Методика 1.1.

Мета дослідження. Методика дає можливість дослідити вміння керівника / педагогічного працівника слухати.

Інструкція для учасників опитування

Позначте, будь-ласка, ситуації, які викликають у Вас незадоволення або досаду і роздратування під час бесіди з будь-якою людиною – вашим товаришем, колегою, безпосереднім начальником, керівником чи просто випадковим співрозмовником.

	Варіанти ситуації	Ситуації, які викликають досаду (позначте знаком +)
1	Співрозмовник не дає мені змоги висловитися. Я маю, що сказати, але не маю змоги вставити слово	
2	Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди	
3	Співрозмовник ніколи не дивиться мені в обличчя під час розмови, я зовсім не впевнений, чи слухає він мене	
4	Розмова з таким партнером часто залишає почуття марно втраченого часу	
5	Співрозмовник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.	
6	Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності й тривоги.	
7	Співрозмовник постійно відволікає мене запитаннями і коментарями.	
8	Що б я не сказав, співрозмовник завжди стримує мій запал.	
9	Співрозмовник завжди намагається заперечити мені.	
10	Співрозмовник пересмикує мої слова і вкладає в них інший зміст.	
11	Коли я запитую, співрозмовник змушує мене захищатися.	
12	Іноді співрозмовник перепитує мене, роблячи вигляд, що не розчув.	
13	Співрозмовник, не дослухавши мене до кінця, перебиває тільки заради того, щоб зі мною погодитися.	
14	Співрозмовник під час розмови зосереджений, але займається стороннім грається цигаркою, протирає скельця тощо, і я твердо переконаний, що він не уважно слухає.	
15	Співрозмовник робить висновки замість мене.	
16	Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.	
17	Співрозмовник завжди дивиться на мене дуже уважно і не змигне.	
18	Співрозмовник дивиться на мене, ніби прицінюючись. Це турбує.	
19	Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник зауважує, що він думає так само.	
20	Співрозмовник переграє, демонструючи, як він цікавиться розмовою, занадто часто киває головою,	

	активно погоджується.	
21	Коли я говорю про серйозне, співрозмовник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.	
22	Співрозмовник часто зиркає на годинник під час розмови.	
23	Коли я заходжу до кабінету, він залишає всі справи і всю увагу звертає на мене.	
24	Співрозмовник поводить себе так, ніби я заважаю йому робити щось надзвичайно важливе.	
25	Співрозмовник вимагає, щоб усі з ним погоджувались. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: “Ви теж так вважаєте?” чи “Ви не згодні?”	

Обробка даних:

Підрахуйте відсоток ситуацій, які викликають досаду і роздратування.

Інтерпретація.

70–100% – ви поганий співрозмовник. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40–70% – Вам притаманні певні недоліки. Ви критично ставитеся до висловлювань. Вам ще не вистачає деяких чеснот хорошого співрозмовника. Уникайте передчасних висновків, не акцентуйте уваги на манері спілкування, не прикидайтесь, шукайте прихований смисл сказаного, не монополізуйте розмову.

10–40% – Ви гарний співрозмовник, але часто відмовляєте партнеру в повному розумінні. Повторюйте ввічливо його висловлювання, дайте йому змогу розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мовлення і можете бути певним, що спілкуватися з вами буде ще приємніше;

0–10% – Ви бездоганний співрозмовник. Ви вмієте слухати, ваш стиль спілкування може стати зразком для оточуючих.

Методика 1.2.

Мета дослідження: Методика дає можливість дослідити вміння керівника /педагогічного працівника слухати.

Інструкція для учасників опитування

На 10 питань потрібно дати відповіді, які оцінюються:

- “майже завжди” – 2 бали,
- “у більшості випадків” – 4 бали,
- “іноді” – 6 балів,
- “рідко” – 8 балів,
- “майже ніколи” – 10 балів.

Перелік запитань:

1. Чи намагаєтесь Ви “повернути” бесіду у тих випадках, якщо тема (чи співрозмовник) Вам нецікаві?
2. Чи дратують Вас манери вашого співрозмовника по спілкуванню?

3. Чи може невдале висловлювання іншої людини спровокувати Вас на різкість чи грубість?
4. Чи уникаєте Ви вступати до розмови з незнайомою чи малознайомою Вам людиною?
5. Чи маєте звичку перебивати людину, яка говорить?
6. Чи робите вигляд, що уважно слухаєте, а самі під час цього думаєте про інше?
7. Чи змінюєте тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто ваш співрозмовник?
8. Чи змінюєте тему розмови, якщо вона торкнулася неприємної для вас теми?
9. Чи виправляєте людину, якщо вона неправильно вимовляє слова, назви, вживає вульгаризми?
10. Чи користуєтеся Ви поблажливо-менторським тоном з відтінком зневаги та іронії щодо тієї людини, з якою Ви говорите?

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Чим більше балів, тим більше розвинуте ваше вміння слухати. Якщо ви набрали понад 62 бали, то ви – слухач “вище середнього рівня”. Як правило, середній бал становить – 55.

7.7. МЕТОДИКА

ОЦІНКА САМОКОНТРОЛЮ У СПІЛКУВАННІ (Снайдер М.)

Мета дослідження: Методика дає можливість дослідити рівень самоконтролю керівника / педагогічного працівника в спілкуванні.

Інструкція для учасників опитування:

Уважно прочитайте десять речень, які описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як правильне чи неправильне залежно від своєї реакції. Якщо речення здається вам правильним чи переважно правильним, поставте поруч з його порядковим номером букву “П”, якщо неправильним чи переважно неправильним – букву “Н”.

1. Мистецтво наслідувати інших здається мені складним.
2. Я, мабуть, міг би клеїти дурня, щоб привернути до себе увагу чи потішити оточуючих.
3. Я міг би стати непоганим актором.
4. Іншим людям іноді здається, що я відчуваю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях, спілкуючись з різними людьми, я поведжу себе по-різному.
7. Я можу наполягати тільки на тому, в чому глибоко переконаний.
8. Щоб мати успіх у справах і в стосунках з людьми, я намагаюсь бути таким, яким мене воліють бачити.
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюсь.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Люди з високим комунікативним контролем, за М. Снайдером, постійно за собою слідкують, добре знають, де і як себе поводити, керують виявленням своїх емоцій. Проте одночасно з цим у них утруднена спонтанність самовиявлення, вони не люблять не прогнозованих ситуацій, їхня позиція: “Я такий, яким є саме тепер”.

Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, вони мають стійкіше “Я”, мало схильні до змін у різноманітних ситуаціях.

Підрахунок балів: По одному балу нараховується за відповідь на питання 1, 5 і 7 і за відповідь “Г” на всі інші. Підрахуйте суму балів. Якщо Ви відверто відповідали на запитання, то про Вас можна сказати так:

0–3 бали – ви людина з низьким комунікативним контролем. Ваша поведінка стійка і Ви не вважаєте потрібним змінюватися залежно від ситуації. Ви здатні до щирого самовираження у спілкуванні. Деякі вважають Вас “незручним” у спілкуванні саме через Вашу прямоту.

4–6 балів – у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах, проте зважаєте у своїй поведінці на думку оточуючих вас людей.

7–10 балів – у вас високий комунікативний контроль. Ви легко входите у будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміни ситуації, добре відчуваєте і навіть можете передбачити враження, яке справляєте на оточуючих.

7.8. КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Авторитет – (лат. – вплив, влада) – загальновизнаний вплив індивіда на займаній посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Активність особистості – здатність особистості ініціювати зміни у процесі відносин з навколишнім світом.

Бізнес – (англ. – інтерес, діло, угода, торгівля) – законно організована діяльність, що приносить дохід, прибуток або інші особисті вигоди.

Взаємодія – взаємозалежний обмін діями, організація людьми взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності.

Вікові кризи – особливі перехідні періоди розвитку людини, які характеризуються психологічними змінами і нею переживаються.

Громадська думка – публічно виражене і поширене судження, яке містить оцінку і ставлення (приховане, явне) до подій, осіб, діяльності груп, організацій, що становлять певний інтерес для суспільства.

Групова дискусія (лат. – розгляд, дослідження) – метод групового обговорення проблеми, який дає змогу виявити спектр думок і суджень членів групи, запропонувати можливі шляхи розв'язання завдання, знайти групове розв'язання проблем.

Групова згуртованість – утворення, розвиток і формування зв'язків у групі, які забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами і законами відповідно до своїх цілей і цінностей.

Групова нормалізація – соціально-психологічний феномен, який виникає в результаті групової дискусії, коли протилежні точки зору, навіть екстремальні позиції, згладжуються і стають єдиною усередненою думкою.

Групова поляризація – соціально-психологічний феномен, що є результатом групової дискусії, у процесі якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні, групові позиції.

Групова сумісність – соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

Групові норми – певні правила, стандарти поведінки, вироблені групою для забезпечення спільної діяльності її членів.

Групові ролі – типові способи поведінки, які пропонують, очікують, реалізують учасники групового процесу.

Групові санкції (лат. – непорушна постанова) – сукупність механізмів та засобів, за допомогою яких група стимулює нормативну поведінку, впливає на дотримання індивідами існуючих у ній норм та цінностей.

Девіантна поведінка (лат. – відхилення) – система вчинків, що відрізняються від загальноприйнятих у суспільстві норм права, культури, моралі.

Етнічна група – стійка спільність, що історично склалася на певній території і якій властиві відносно стабільні особливості мови, спільні риси, неповторні якості, усвідомлення єдності і відмінності від інших утворень (самосвідомість етносу), відмінні від інших груп характеристики (спосіб життєдіяльності, традиції, норми, правила звички, матеріальна і духовна культура, метод господарсько-економічної діяльності, внутрішня формальна організація та ін.).

Етноцентризм – психологічна схильність сприймати всі життєві події з позиції своєї етнічної групи, вважаючи її еталоном.

Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішної діяльності особистості.

Інноваційний процес – здійснення цілеспрямованих заходів, направлених на перетворення яких-небудь компонентів у структурі або функціонуванні організації.

Ідентифікація (лат. – тотожний) – процес ототожнення (уподібнення) себе з іншим індивідом або групою, основою якого є емоційний зв'язок, набуття, засвоєння цінностей, ролей, моральних якостей іншої людини, особливо батьків; копіювання суб'єктом думок, почуттів, дій іншої людини, яка є моделлю.

Інститути соціалізації – конкретні групи, в яких людина долучається до системи норм, цінностей і соціальних зв'язків (сім'я, школа, неформальні організації, засоби масової інформації тощо).

Імідж – (англ. – образ) – система уявлень людей про будь-який об'єкт; набір значень завдяки якому будь-який об'єкт є відомим і завдяки якому люди певним чином описують його, запам'ятовують і ставляться до нього.

Конфлікт – (лат. – зіткнення) – зіткнення значущих, конкуруючих, несумісних чи протилежних поглядів, потреб, інтересів і дій індивідів та їх груп.

Керівник – індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Керівництво – соціально-психологічний вплив на інших людей, який здійснюється індивідом чи колективним суб'єктом з метою структуризування дій та відносин у групі (організації).

Комунікативні бар'єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Комунікація – (лат. – спілкуюсь із кимось) – спектр зв'язків та взаємодій, що передбачають безпосередні та опосередковані контакти, реалізацію соціальних відносин, регуляцію соціального процесу, ціннісне ставлення до нього, обмін інформацією, співпереживання, взаєморозуміння, сприймання, відтворення, вплив групи на людину чи однієї людини на іншу.

Комунікативна підготовка персоналу – напрямок в загальній системі професійного та психологічного навчання підприємницьких та управлінських кадрів, завданням якої є вироблення навиків до повноцінного між особистісного спілкування з колегами та підлеглими, до творчого співробітництва і діалогу з ними.

Лідер (англ. – провідник, ведучий, керівник) – наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив у групі.

Лідерство – процес організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей у визначені терміни та з оптимальним ефектом.

Локус контролю – властивість особистості, яка передбачає схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам (екстернальний локус контролю) та власним здібностям і зусиллям (інтернальний локус контролю).

“Маргінальна” особистість – індивід, який, опинившись на межі двох чи кількох культур, подолав межі спільності, в якій виховувався, однак не зміг увійти або не був прийнятий у нову групу.

Мотив – (лат. рухаю) – спонукальна причина дій і вчинків людей. Основою мотиву діяльності людини є її різноманітні потреби.

Мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, її початок, скерованість і активність.

Менеджер – людина, яка організовує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.

Менеджмент – управління виробництвом засобами спеціальних методів планування, регулювання і контролю господарської діяльності для підвищення її ефективності.

Національний характер – своєрідне специфічне, поєднання типових рис у конкретних історичних і соціально-економічних умовах буття нації, уявлення народу про себе, сукупність стійких, основних для національної спільності особливостей сприймання навколишнього світу та форм реакцій на нього.

Навіювання (сугестія) – процес впливу на психічну сферу людини, пов’язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Наслідування – процес орієнтації на певний приклад, взірець відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонації іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.

Невербальна поведінка – найрізноманітніші рухи (жести, експресія обличчя, пози, інформаційно-ритмічні особливості голосу, дотик), які виражають психічні стани людини, її ставлення до партнера, до ситуації спілкування загалом.

Норма управління – кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Суттєвими характеристиками організації є спеціалізація кожного її члена на якій-небудь трудовій операції, синхронність, однонаправленість.

Особистість – суб’єкт власної життєдіяльності, суспільна істота, наділена свідомістю і представлена психологічними характеристиками, які є стійкими, соціально зумовленими, виявляються у суспільних зв’язках, відносинах з навколишнім світом, іншими людьми.

Підприємець (франц. посередник) – людина, яка діє в умовах ризику з метою одержання прибутку.

Підприємницька діяльність – вид діяльності, яка базується на розвитку особистісних чинників, спрямована на досягнення кращих із можливих результатів і в кінцевому підсумку пов’язана з економічною вигодою.

Підприємництво – явище людської активності, процес створення чогось нового, що має певну вартість, процес, який вимагає багато зусиль і часу, моральної і соціальної відповідальності; процес, який приносить грошовий дохід і особисте задоволення досягнутих.

Референтна група – реальна чи умовна соціальна спільність, з якою індивід співвідносить себе як з еталоном, орієнтуючись у своїх вчинках і самооцінці на її норми та цінності.

Рефлексія (лат. – звернення назад, самопізнання) – усвідомлення індивідом того, як його сприймають і оцінюють інші індивіди або спільності, вид пізнання, у процесі якого суб'єкт стає об'єктом свого спостереження; аналіз власного психологічного стану.

Роль (фрац. – список) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки людини, залежно від її статусу і позиції в групі, суспільстві, в системі між особистісних, суспільних відносин.

Реклама (лат. – вигукую, кличу) – спосіб популяризації товарів або послуг за допомогою преси, радіо, телебачення та ін.

Ризик (грец. скеля, стрімчак) – об'єктивна ймовірність того, що та чи інша подія відбудеться, і може бути представлена кількісно у вигляді математично формалізованого ймовірнісного розподілу доходів.

"Ризику зсув" феномен – суть цього феномену полягає у тому, що ризикованість групових або індивідуальних рішень має тенденцію до зростання після проведення групової дискусії. Поясненням такого явища є перебільшення ризиковості дій за умов рівномірного розподілу відповідальності між учасниками дискусії, що нівелює можливості індивіда по-своєму розв'язувати ризиковану ситуацію, підкоряє його стандартам і нормам групової поведінки. Встановлено, що колективне рішення зменшує почуття відповідальності в індивідів за негативні наслідки.

Синергія (синергізм) – ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно.

Соціалізація (лат. – суспільний) – процес входження індивіда в суспільство, активного засвоєння ним соціального досвіду, соціальних ролей, норм, цінностей, необхідних для успішної життєдіяльності в певному суспільстві.

Соціальна група – відносно стійка сукупність людей, пов'язаних між собою спільними цінностями, цілями, системою взаємин, взаємовпливів і включених до типових форм діяльності.

Соціальна перцепція (лат. – сприймання, пізнання) – цілісне сприймання суб'єктом соціальних об'єктів (людей, груп, спільностей), яке дає змогу надійніше визначати успішність і перспективи міжособистісної взаємодії.

Соціальний тип – узагальнене відображення сукупності істотних соціальних якостей особистостей, що належать до певної соціальної спільності.

Соціально-психологічний клімат групи – якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Соціально-психологічні механізми – психологічні впливи або засоби, за допомогою яких здійснюється соціально-психологічне відображення людиною реалій соціального життя, а отже перехід зовнішніх впливів соціального оточення у внутрішні регулятори її поведінки.

Спілкування – увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи.

Спосіб життя – стійка типова форма життєдіяльності особистості та спільностей, міра їх включення в соціум, типові форми взаємодії індивіда з суспільством, групами, іншими людьми.

Стадії соціалізації – етапи, періоди становлення особистості, засвоєння нею соціального досвіду.

Статус (лат. – стан, становище) – місце індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

Стереотип – відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкта, формування якого спричинене недостатністю інформації, надмірною прив'язаністю до власного досвіду, некритичним сприйняттям відомостей.

Стереотипізація – процес формування враження про людину на основі вироблених стереотипів; віднесення соціальних об'єктів або форм взаємодії до відомих чи таких, що здаються відомими, явищ, приписування їм знайомих рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування.

Стиль лідерства – спосіб, метод роботи, манера поведінки індивіда, типова для лідера система принципів, норм, індивідуальних особливостей впливу на підлеглих.

Стрес (англ. – напруга) – емоційний стан людини, що виникає під дією екстремальних впливів; особливий психічний стан людини на стадії пристосування до нових умов існування, спричинений надмірною психофізіологічною мобілізацією організму.

Сфера соціалізації – середовище дії, в якому відбувається процес розширення та примноження соціальних зв'язків індивіда із зовнішнім світом.

Темперамент (лат. – узгодженість, устрій) – стійка характеристика індивіда, яка виявляється в силі, швидкості, напруженості, урівноваженості, перебігу психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

Фасцинація (англ. – зачарування) – спеціально організований вербальний вплив при передаванні інформації, спрямований на підвищення якості сприймання інформації шляхом впливу на емоційний стан і поведінку реципієнта.

Характер – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до цих обставин.

Ціннісні орієнтації – спрямованість інтересів і потреб особистості на певну ієрархію життєвих цінностей, схильність надавати перевагу одним цінностям і заперечувати інші, спосіб диференціації особистісних об'єктів і явищ за їх особистою значущістю.

Чутки – недостовірні або частково достовірні інформації, що надходять від однієї особи або групи, про події, ситуації.

“Я-концепція” – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей образ власного “Я”, формування якого відбувається поетапно аж до самосвідомості.

“Я-образ” – остаточне уявлення про себе, результат роботи над пізнанням себе, осмислення своєї ролі на кожному життєвому етапі; особистість у єдності всіх аспектів її буття, відтворених у самосвідомості.

Комп'ютерний набір: *Роман Бачкур*.

Видавництво