

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський національний університет садівництва

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

(НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК)



Умань - 2019

Рецензенти: **Карамушка Л.М.**, член-кореспондент АПН України,
доктор психологічних наук, професор, заступник директора
Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України;
Якимчук Б.А., кандидат психологічних наук, доцент
кафедри психології Уманського педагогічного університету
імені Павла Тичини

Навчально-методичний посібник обговорено і затверджено на засіданні
методичної ради факультету лісового і садово-паркового господарства
(протокол № від 2017 року)

Осадча Л.А. Психологія управління (навчально-методичний посібник)

Навчальна розробка містить пояснювальну записку, вимоги до знань та
вмінь, засвоєння яких забезпечує навчальна дисципліна, навчально-
тематичний план, програмний матеріал для вивчення дисципліни, плани
семінарських та практичних занять, питання для підготовки до заліку
(іспиту), контрольні тести та список основної рекомендованої літератури
до курсу.

© Осадча Л.А.: підготовка,
впорядкування, 2019.

© «Візаві»: оформлення,
видавництво, 2019.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Розбудова незалежної України потребує перегляду всіх систем державного функціонування, в тому числі і системи професійної підготовки спеціалістів АПК. В Україні протягом десятиріч послідовно здійснюється аграрна реформа, спрямована на перехід агропромислового виробництва до ринкової економіки, на подолання відчуження працівників сільського господарства від землі, від засобів виробництва і результатів праці. Її основною метою є перебудова соціально-економічних відносин на селі, створення нових організаційно-правових господарських структур на засадах приватної власності.

В нинішніх умовах освоєння ринкових відносин, розвитку підприємницької діяльності особливого значення набуває сучасний менеджмент, вивчення його теорії і практики в аграрному секторі економіки, що спричиняє необхідність широкого застосування нових форм і методів управління виробничою діяльністю. Ринкова економіка ставить значно вищі вимоги до кваліфікаційного рівня керівників і фахівців, ніж планова система господарювання. Основним завданням управління є створення умов для формування сучасних високопрофесійних управлінських кадрів, компетентних у вирішенні складних економічних, соціальних, правових і технологічних проблем ринкового виробництва. Цим зумовлюється необхідність здійснення безперервного процесу теоретичного й практичного навчання керівників нового типу.

Тому одним із важливих завдань вузівської освіти є її глибока психологізація, спрямована на формування професійно-психологічної підготовки майбутніх управлінців аграрного виробництва.

Основною метою курсу є розкриття психологічних закономірностей управління в системі аграрних формувань.

Завдання курсу - допомогти слухачам вивчити психологічні характеристики особистості керівника аграрного підприємства, особливості управлінської діяльності в системі аграрних формувань, оволодіти психологічними прийомами і методами здійснення управлінської діяльності, сформувати психологічну готовність до управління, навчитись вміти поєднувати теоретичні основи психологічних знань з практикою управління.

Знання психологічної теорії і практики допоможе керівникам аграрних підприємств оптимізувати організацію управлінської праці, уміло керувати людьми, враховувати психологічні фактори в управлінні і за допомогою них цілеспрямовано впливати на людей, сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Програмний матеріал віддзеркалює сучасні погляди на психологію управління як науку та відтіняє психологічні особливості управління в системі аграрних формувань. В основу курсу покладено ідеї вітчизняних авторів з проблематики психології управління, які знайшли відображення в монографіях, підручниках, навчальних посібниках, статтях, методичних рекомендаціях. Для глибокого засвоєння знань та їх практичного закріплення

в програму введено плани семінарських і практичних занять (з використанням різних інтерактивних технік).

Крім того, навчальний посібник містить список рекомендованої літератури, вивчення якої допоможе розширити та поглибити знання слухачів з курсу „Психологія управління в системі аграрних формувань”.

Контроль за ефективністю вивчення курсу передбачається здійснювати за допомогою контрольних тестів або шляхом складання заліку (іспиту).

Вимоги до знань та умінь слухачів

У результаті вивчення навчальної дисципліни „Психологія управління в системі аграрних формувань” слухачі повинні:

Знати:

- зміст та психологічні особливості управління;
- структуру та основні складові психологічної готовності керівника до управління;
- структуру особистості керівника, його професійно-важливі якості;
- фактори, що зумовлюють професійний досвід працівника;
- управлінські потреби, їх психологічну характеристику;
- гендерні аспекти управлінської діяльності;
- особливості різних стилів керівництва та їх ефективність;
- механізми групової динаміки, феномени групової життєдіяльності;
- умови забезпечення позитивної мотивації працівників;
- психологічні мотиви як регулятори виробничої діяльності працівників;
- психологічні умови попередження та подолання конфліктів в організації;
- методи управління стресовими та кризовими ситуаціями в управлінській діяльності;
- зміст, форми і засоби управлінського спілкування;
- закономірності ефективної комунікації.

Уміти:

- підбирати і використовувати діагностичні методики для визначення професійно-важливих якостей особистості менеджера, ступені розвитку виробничого колективу, його морально-психологічного клімату;
- використовувати психологічні закономірності управління для аналізу конкретних управлінських ситуацій;
- аналізувати соціальні ролі та статус членів виробничого колективу, їх сумісність, спрацьованість та згуртованість;
- враховувати індивідуально-психологічні особливості при розподілі функціональних особливостей взаємодіючих людей;
- використовувати аутотренінг та методи психологічного захисту;
- швидко вибирати доцільну форму ділового спілкування у відповідності до вимог психологічного такту;

- аналізувати вплив стресових та афективних станів на управлінську діяльність менеджера і стан його здоров'я.

Дисципліна є фаховою при підготовці студентів зі спеціальностей «Менеджмент», «Лісове і садово-паркове господарство», «Садівництво і виноградарство» та перепідготовці керівників аграрних формувань.

Викладання дисципліни проводиться за курсом навчання в магістратурі аграрних вищих навчальних закладів,

2. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

Загальні засади психології управління

Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки

1. Історія і сучасний стан розвитку психології управління.

Основні джерела та передумови виникнення психології управління як самостійної галузі знання. Зародження і розвиток ідей психології управління в філософії та соціології.

Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології. Становлення і розвиток зарубіжної психології управління. Становлення і розвиток вітчизняної психології управління.

2. Базові поняття психології управління.

Психологія управління як галузь психологічної науки. Предмет, об'єкт і завдання психології управління. Структура, функції та основні закони психології управління. Методологія і методи психології управління.

Методи вивчення особистості.

Значення „Психології управління” для формування особистості керівника.

Тема 2. Зміст, структура та психологічні компоненти управління

1. Поняття про управління.

Основні підходи до аналізу змісту управління в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі. Управління як процес, який забезпечує ефективність функціонування певної організації. Управлінські функції як складові елементи процесу управління. Класифікація управлінських функцій.

Психологічні закони управлінської діяльності.

2. Структура управління в організації.

Поняття про „внутрішню” та „зовнішню” структури управління в організації. „Внутрішня” структура управління. Два рівні аналізу управління в організації: а) первинний, безпосередньо управлінський; б) вторинний, власне психологічний.

Психологічний зміст функцій управління. Базові управлінські функції. Планування, організація діяльності. Функція контролю. Власне психологічні, вторинні функції управління. Соціально-психологічні функції (комунікація, прийняття управлінського рішення, керівництво). Функція мотивації. Психологія мотивації.

„Зовнішня” структура управління. Взаємозв'язок „зовнішньої” та „внутрішньої” структури управління в організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

Психологічні особливості управлінської діяльності.

Тема 2.1. Психологія особистості менеджера.

1. Особистість у психології управління.

Індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості та їх врахування в управлінській діяльності. Теорії особистості та їх використання в управлінській практиці. Особливості поведінки особистості в групі. Професійна компетентність працівника та фактори, що впливають на її становлення. Управлінські потреби та мотиви управлінської діяльності.

2. Психологія особистості менеджера.

Поняття про професійно-важливі якості особистості менеджера. Вплив віку людини на успіх управлінської діяльності. Психологічні особливості жінки-працівниці. Фактори, що зумовлюють професійну компетентність працівника. Спрямованість особистості менеджера, її види. Управлінські потреби та мотиви управлінської діяльності. Типологія особистостей менеджерів: психогеометричні форми особистості, соціотипи. Самопізнання, самооцінка і самоконтроль менеджера як шлях до самовдосконалення. Емоційна регуляція поведінки.

Тема 2.2. Психологія керівництва і лідерства.

1. Колектив, як об'єкт управління.

Соціально-психологічне поняття групи. Класифікація груп. Первинна група, як група безпеки керівника. Формальна і неформальна структура виробничого колективу. Основні причини вступу людей до неформальних груп. Групова диференціація. Соціально-психологічний статус і соціальні ролі особистості. Групові норми і цінності. Соціометрія. Референтометрія. Основні теорії лідерства. Типи лідерів. Динаміка і рівні розвитку групи. Критерії стабільності первинного виробничого колективу. Групова сумісність, її види. Морально-психологічний клімат в структурах управління. Масовидні соціально-психологічні явища та управління ними.

2. Психологія особистості керівника.

Історичні аспекти дослідження. Феномен керівника в історії розвитку суспільства. Керівник (лідер) як об'єкт психологічного дослідження. Проблеми особистості керівника. Структура організаційних здібностей керівника.

Мотиваційна сфера особистості. Психологічні типи керівників. Гендерні особливості в управлінні. Емоційно-вольовий вплив керівника на підлеглих. Психологічна сутність авторитету як об'єктивної сторони управлінського процесу. Психологія створення іміджу керівника. Ефективне управління іміджем.

Психологія формування особистісної кар'єри.
Причини неуспішного керівництва.

Тема 2.3. Психологія управлінського впливу.

1. Авторитет і влада керівника.

Поняття авторитету. Структура авторитету. Псевдо авторитет. Типи псевдо авторитетів.

1. 2. Поняття про стиль керівництва.

Поняття про керівництво. Співвідношення понять „керівництво” та „управління”.

Керівництво як процес налагодження керівником міжособистісних стосунків з підлеглими.

Поняття про стиль керівництва. Типи влади в суспільстві. Два погляди на природу стилю керівництва: а) керівництво як вияв індивідуально-психологічних, особистісних характеристик індивіда; б) керівництво як результат сумісної взаємодії керівника з колективом.

Основні функції стилю керівництва. Вплив стилю керівництва на ефективність управління. Стиль керівництва індивідуальних та групових суб'єктів управління.

2. Зміст та структура різних стилів керівництва.

Поняття про структуру стилю керівництва. Основні групи характеристик, які визначають структуру стилю керівництва: а) рівень значущості для керівника спільної діяльності з колективом; б) міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі; в) тип спілкування керівника з підлеглими; г) ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу; д) провідні методи керівництва; е) рівень самокритичності керівника.

Основні стилі керівництва: демократичний, авторитарний та ліберальний. Позитивні та негативні характеристики кожного зі стилів керівництва.

3. Індивідуальний стиль керівництва.

Індивідуальний стиль керівництва як система способів, методів та прийомів керівництва, яка притаманна конкретному керівникові і відрізняє його від інших керівників.

Структура індивідуального стилю керівництва. Роль провідних компонентів індивідуального стилю у визначенні „психологічного портрету” керівника. Вплив конкретних управлінських ситуацій на вияви індивідуального стилю керівництва.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.

Психологія кар'єри.

Тема 2.4. Психологічні основи професійної діяльності.

1. Атрибуція кар'єри та успіху.

Поняття про кар'єру. Види кар'єри. Головне завдання планування і реалізації кар'єри. Основні атрибути кар'єрного росту та успіху.

Етапи кар'єри: попередній етап, етап просування, етап збереження, пенсійний етап.

2. Планування професійної кар'єри і стадії ділового життя.

Стадії ділового життя людини. Основні вимоги до кожного етапу ділової кар'єри.

Загальне і конкретне планування кар'єри.

Основні стадії планування кар'єри працівника.: а) особисте бажання знайти вищу посаду, особисті плани щодо самовдосконалення; б) вміння працювати з людьми; в) готовність ризикувати і брати на себе відповідальність.

Управління кар'єрою на внутріфірмовому ринку праці. Поняття підвищення кваліфікації. Перепідготовка. Психологічна компетентність – умова розвитку керівника.

Планування кар'єри керівника.

3. Імідж .

Сутність іміджу. Зовнішня форма іміджу. Складові іміджу. Позитивний та негативний імідж. Формування іміджу. Ефективне управління іміджем.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4.

Психологія ділового спілкування.

Тема 2.5. Психологія ефективного ділового спілкування.

1. Поняття про комунікацію та її роль в розвитку особистості та організації.

Психологія спілкування. Комунікативна, інтерактивна, перцептивна функції спілкування. Структура і фази спілкування. Засоби спілкування. Рівні спілкування. Гармонія і дисгармонія спілкування. Актуальні установки спілкування. Методичні прийоми, ефекти та психологічні закони ефективного спілкування. Комунікативна природа управління. Комунікативний потенціал особистості керівника.

2. Психологія ділового спілкування в управлінні.

Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності. Сутність і особливості ділового (управлінського)

спілкування. Ділове спілкування як засіб управлінського впливу. Маніпуляції у діловому спілкуванні. Стратегія і тактика проведення ділових бесід. Загальні правила поведінки з керівництвом. Особливості стосунків із заступниками. Стратегія поведінки з „тяжким” керівником.

Мистецтво слухати і схилити до своєї думки. Невербальна комунікація в практиці ділових стосунків. Публічний виступ в управлінській діяльності керівника. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.

3. Психологія ділових переговорів.

Переговори як спосіб мислення і життя.

Інформаційно-комунікативна, регулятивна, координаційна, контролююча функції переговорів в управлінському процесі.

Вміння переконувати – основа ведення ділових переговорів.

Двосторонні переговори. Односторонні переговори.

Функціональний, процесуальний та предметний аспекти класифікації переговорів.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усьог о	у тому числі					усьог о	у тому числі				
		л	п	ла б	ін д	с.р .		л	п	ла б	ін д	с.р .
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Загальні засади психології управління												
Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки	16	2	2		4	8	16	2	2			12
Тема 2. Зміст, структура та психологічні компоненти управління	14	2	2		4	6	10					10
Разом за змістовим модулем 1	30	4	4		8	14	26	2	2			22
Змістовий модуль 2. Психологічні особливості управлінської діяльності.												
Тема 1. Психологія особистості .	18	2	2		4	10	24	2	2			20
Тема 2. Психологія керівництва і лідерства.	22	4	4		4	10	22	2				20
Тема 3. Психологія управлінського впливу	16	2	2		4	8	18					18
Разом за змістовим модулем 2	56	8	8		12	28	64	4	2			58
Змістовий модуль 3. Психологія кар'єри												
Тема4.Психологічні основи професійної діяльності.	18	2	2		4	10	10					10
Разом за змістовим модулем 3	18	2	2		4	10	10					10
Змістовий модуль 4. Психологія ділового спілкування												

Тема 5. Психологія ефективного ділового спілкування.	16	2	2		2	10	20					20
Разом за змістовим модулем 4	16	2	2		2	10	20					20
Усього годин	120	1 6	1 6		26	62	120	6	4			11 0

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Методи соціально-психологічних досліджень управлінської діяльності	2
2	Спрямованість особистості	2

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Психологічна готовність до управління	2
2	Психологія груп	2
3	Психологія різних стилів керівництва	2
4	Планування професійної кар'єри	2
5	Тренінг «Проведення ділової наради»	4

7. Самостійна робота.

Тема 1.1.

- Скласти кросворд, використовуючи 10-12 ключових понять теми.
- Підготувати реферат на тему: „Використання методів вивчення особистості для дослідження управлінської діяльності керівника.”
- Ознайомитися із методами розв'язання управлінських завдань і прийняття управлінських рішень.
- Підготувати презентацію статті, інтернет-ресурсу у відповідності до теми.
- Скласти структурно-логічну схему теоретичного матеріалу до питання „Становлення і розвиток вітчизняної психології управління.”
- Підготуватися до розв'язування тестових завдань.

Рекомендована література

1. с. 5-10.
4. с. 3-8

- 5. с. 4-9
- 7. с. 55-101
- 11. с. 66-68, с. 114-116,
- 12. с. 3-11

Тема 1.2

- Підготувати реферат на тему:
 - Специфіка управління в системі аграрних формувань
 - Взаємозв'язок соціально-психологічних та соціально-демографічних факторів з ефективністю управлінської діяльності
- Написати есе на тему:
 - "Чи потрібна психологія управління керівникові аграрного формування?"
- Підготувати презентацію статті, інтернет-ресурсу у відповідності до теми.
- Підготувати коротку (до 5 хв.) доповідь на обрану тему (за спеціальністю) і виступити з нею.
- Підготуватися до розв'язування тестових завдань.

Рекомендована література

- 2. с. 94-104
- 3. с. 7-20
- 7 с. 22-37.
- 12. с. 117-126.

Тема 2.1

- Скласти кросворд, використовуючи 10-12 ключових понять теми.
- Підготувати реферат на тему:
„Психогіометричні форми особистості, соціотипи»
- Підготувати презентацію статті, інтернет-ресурсу у відповідності до теми.
- Ознайомитися з методикою діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері (Потьомкіна О.В.)
- Скласти структурно-логічну схему теоретичного матеріалу до питання "Психологія особистості менеджера".
- Підготуватися до розв'язування тестових завдань.

Рекомендована література

- 2 с. 206-231
- 3. с. 39-56
- 4. с. 13-30
- 5. с. 44-90
- 7 с. 109-156
- 10. с. 6-12, с. 22-27
- 12. с. 11-35

Тема 2.2.

- Скласти кросворд, використовуючи 10-12 ключових понять теми.
- Підготувати реферат на тему:
 - Лідери і лідерство в Україні
 - Історичні аспекти дослідження лідерства.
 - Механізми групової динаміки
- Підготувати презентацію статті, інтернет-ресурсу у відповідності до теми.
- Написати есе на тему:
 - Проблема статі в управлінні
 - Вплив віку на успіх управлінської діяльності
- Скласти структурно-логічну схему теоретичного матеріалу до питання "Колектив як об'єкт управління".

Рекомендована література

- 3. с. 64 -74
- 4. с. 34-52
- 5. с. 160-214.
- 10. с. 31-43
- 12. с. 36-57.

Тема 2.3.

- Скласти кросворд, використовуючи 10-12 ключових понять теми.
- Підготувати реферат на тему:
 - Об'єктивні фактори, які впливають на стиль керівництва.
 - Суб'єктивні фактори, які впливають на стиль керівництва
- Написати есе на тему
 - "Приклади вияву індивідуального стилю керівництва (на матеріалі конкретної організації)".
 - Керівник, який залишився в моїй пам'яті.
- Підготувати презентацію статті, інтернет-ресурсу у відповідності до теми.
- Підготуватися до групової дискусії "Ефективність використання різних стилів управління в сільському господарстві"

Рекомендована література

- 3. с. 80-88
- 4. с. 194-199.
- 5. с. 116-149.
- 7. с. 187-234
- 10. с. 84-87
- 12.с.105-116

Тема 2.4.

- Підготувати реферат на тему:
 - Мотиваційна основа кар'єри

- Психологічні аспекти атестації керівних кадрів
- Імідж керівника і технологія його фотмування
- Написати есе на тему:
 - Приклади залежності кар'єри керівника від його особистісних характеристик
- Скласти структурно-логічну схему теоретичного матеріалу до питання "Імідж".
 - Творче завдання „Складіть перелік факторів, які сприяють службовому росту”
 - Підготуватися до групової дискусії „Планування кар'єри керівника аграрного формування-це бажане чи реальне” .

Рекомендована література

- 2. с. 244-253.
- 3. с. 1523-127.
- 4. с. 55-65
- 7. с. 493-503.
- 10. с. 276-281.
- 12.с.132-147

Тема 2.5.

- Скласти кросворд, використовуючи 10-12 ключових понять теми.
- Підготувати реферат на тему:
 - Засоби спілкування
 - Комунікативна компетентність як складова професійної майстерності керівника
 - Мистецтво ведення коротких переговорів
- Написати есе на тему:
 - "Проблеми міжособистісного спілкування...".
 - Комунікативні бар'єри в студентському спілкуванні
- Скласти схему-сценарій, який слід „програти” подумки, перш ніж почати ділову індивідуальну бесіду на обрану Вами тему
- Підготувати 5-6 зразків тестових завдань різних видів (фахового спрямування).
- Підготуватися до розв'язування тестових завдань.

Рекомендована література

- 3. с. 163-171.
- 4. с. 91-115.
- 5. с. 214-238.
- 7 с. 400-428.
- 9. с. 304-308.
- 12. с. 58-81.

8. Індивідуальні завдання

1. Історія розвитку психології управління.
2. Сучасний стан психології управління.
3. Предмет, об'єкт і завдання психології управління.
4. Основні категорії психології управління .
5. Психологічні закони управлінської діяльності.
6. Методи дослідження у психології управління .
7. Поняття про управління. Основні підходи до аналізу змісту управління.
8. Управлінські функції. Класифікація управлінських функцій.
9. Структура управління в організації.
10. Специфіка управління в різних соціальних сферах (освіта, культура, наука, бізнес).
11. Психологічні особливості управління в системі аграрних формувань.
12. Поняття про психологічну готовність керівників до управління.
13. Зміст та структура психологічної готовності керівників до управління.
14. Мотиви управлінської діяльності керівників.
15. Когнітивний компонент психологічної готовності керівників до управління. Значення психологічних знань для керівника.
16. Сукупність умінь і навичок, необхідних сучасному керівникові.
17. Особистісні характеристики керівника.
18. Теорії особистості та їх використання в управлінській діяльності.
19. Вплив віку людини на успіх управлінської діяльності.
20. Гендерні аспекти управлінської діяльності.
21. Управлінські потреби та мотиви управлінської діяльності.
22. Професійна компетентність працівника та фактори, що її зумовлюють.
23. Актуальність психологічних аспектів управління кадрами.
24. Психологічні особливості добору кадрів.
25. Психологічні особливості спільної діяльності в організації.
26. Критерії стабільності трудового колективу. Групова сумісність.
27. Феномен керівника в історії розвитку суспільства.
28. Структура організаційних здібностей керівника агроформування.
29. Психологічні типи керівників.
30. Психологічна сутність авторитету.
31. Психологія створення іміджу керівника агроформування.
32. Психологічні фактори ефективності управлінської діяльності керівників аграрних формувань.
33. Причини неуспішності керівництва.
34. Психологічний аналіз прийняття управлінських рішень.
35. Вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на прийняття управлінських рішень.
36. Основні вимоги до прийняття управлінських рішень.
37. Стили та типи прийняття управлінських рішень.
38. Вплив особистості керівника на ефективність прийняття управлінських рішень.
39. Правила прийняття управлінських рішень.

40. Теорії і моделі управління в сучасному менеджменті.
41. Природа стилю керівництва управлінського персоналу.
42. Зміст та структура стилів керівництва.
43. Основні стилі керівництва. Психологічні особливості.
44. Психологічні основи індивідуального стилю керівництва.
45. Психологічний аналіз факторів, які впливають на стиль керівництва.
46. Ефективність використання різних стилів управління в аграрному секторі економіки.
47. Поняття про мотивацію.
48. Потреба як основа виникнення мотивів.
49. Характеристика основних потреб працівників.
50. Роль мотивації керівника організації у забезпеченні мотивації діяльності його працівників.
51. Основні умови забезпечення мотивації працівників агроформувань.
52. Поняття про кар'єру.
53. Види кар'єри.
54. Етапи кар'єри.
55. Мотиваційна основа кар'єри.
56. Планування професійної кар'єри.
57. Залежність кар'єри керівника від особистісних характеристик.
58. Управління кар'єрою персоналу на внутріфірмовому ринку праці.
59. Підвищення кваліфікації – умова прогресивного розвитку.
60. Психологічна компетентність керівника.
61. Планування кар'єри керівника аграрного формування.
62. Поняття про соціально-психологічний клімат колективу.
63. Зміст та структура психологічного клімату.
64. Основні умови формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
65. Необхідність врахування керівником агроформування психологічного клімату в процесі управління.
66. Зміст та структура комунікацій в організаціях.
67. Психологія ділового спілкування в управлінні.
68. Причини та види комунікативних бар'єрів.
69. Психологічні умови попередження комунікативних бар'єрів в організаціях.
70. Сутність і основні види конфліктів в агроформуваннях.
71. Функції конфліктів у процесі управління організаціями.
72. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні.
73. Структура та динаміка конфліктів, які виникають в агроформуваннях.
74. Основні способи поведінки особистості в конфлікті.
75. Рівні розв'язання конфліктів.
76. Принципи подолання конфлікту.
77. Методи подолання конфліктів.
78. Особливості динаміки конфліктів в організаціях.
79. Західні моделі прогнозування і розв'язання конфліктних ситуацій.

80. Наслідки конфліктних ситуацій.
81. Організація продуктивних конфліктів.
82. Призначення і види ділових переговорів.
83. Стадії ведення ділових переговорів.
84. Психологічні механізми і тактичні прийоми підготовки й ведення переговорів.
85. Психологічні основи ефективного переговорного процесу.
86. Вміння вести короткі переговори.
87. Імідж організації. Зовнішній вигляд організації.
88. Характеристика елементів іміджу.
89. Формування іміджу керівника і організації в системі аграрних формувань.
90. Реклама як соціально-економічне явище і психологічний феномен.
91. Види реклами.
92. Засоби реклами.
93. Мотиви звернення до реклами.
94. Моделювання процесів рекламної діяльності.
95. Принципи створення реклами.
96. Планування рекламної кампанії.
97. Контроль за ефективністю реклами.
98. Проблема етики і права в галузі реклами.
99. Особливості реклами в сільському господарстві.
100. Основні правила реклами.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

Завдання 1.

Наступне завдання спрямоване на виявлення здібностей до підприємництва. Вам необхідно, відповідаючи на запитання, дати відповідь «Так» або «Ні».

Тест. Оцінка підприємницьких здібностей

Особистісні характеристики.

1. Чи хотіли б Ви керувати або бути відповідальним за що-небудь?
2. Чи хотіли б Ви самостійно приймати рішення?
3. Чи до вподоби Вам конкуренція і конкурентні ситуації?
4. Чи володієте Ви силою волі і самодисципліною?
5. Чи постійно ви складаєте плани на майбутнє?
6. Чи знаходите Ви спільну мову з іншими?

Особистісні передумови.

7. Якщо буде необхідним, чи здатні Ви працювати від 10 до 15 годин на добу?
8. Чи готові Ви відмовились від Вашої гарантованої кар'єри?
9. Чи готові Ви піти на тимчасове Вашого рівня життя?
10. Чи готова Ваша сім'я підтримати Вас у Вашому новому починанні?
11. Чи готові Ви до того, що Ви можете втратити вкладені Вами гроші?

Навички та досвід.

12. Чи маєте Ви необхідні навички для провадження запланованого бізнесу?
13. Чи володієте Ви управлінським досвідом або досвідом у галузі контролю?
14. Чи можете Ви оцінити можливості і навички інших людей?
15. Чи працювали Ви у сфері бізнесу, який хочете обрати для себе?
16. Чи навчалися Ви бізнесу в школі?
17. Чи можете Ви зачекати з Відкриттям власної справи до тих пір, поки не розвинете в собі необхідних навичок?

Дане тестове завдання розроблене для того, щоб з'ясувати наступне. По-перше, воно повинне допомогти Вам зосередитися на проблемах, пов'язаних з особистістю підприємця і відкриттям нової справи. По-друге, якщо на більшість запитань Ви відповіли «Ні», тоді вам необхідно ще раз все добре зважити перш ніж прийняти рішення стосовно своєї участі в підприємстві.

Якщо Ви чесно у змозі відповісти «Так» хоча б на дванадцять запитань, Вам необхідно продовжити роботу над ідеєю в майбутньому долучитись до числа підприємців.

Необхідно пам'ятати, що запропонований тест не є глибоко науковим, і його цінність полягає у тому, щоб допомогти визначити Ваше місце в підприємницькому процесі.

Завдання 2.

Вашій увазі пропонується ще один невеличкий за обсягом тест, який дає змогу оцінити власні підприємницькі здібності і визначити шанс на успіх.

Методика з визначення підприємницьких здібностей

1. Чи вмієте Ви доводити розпочату справу до завершення, не дивлячись на перепони, які можливі на Вашому шляху? Так ___ Ні ___

2. Чи вмієте Ви наполягати на прийнятому Вами рішенні, чи Вас легко переконати в іншому? Так ___ Ні ___
3. Чи любите Ви брати на себе відповідальність, керувати? Так ___ Ні ___
4. Чи користуєтесь Ви повагою і довірою з боку своїх колег? Так ___ Ні ___
5. Ви здорові? Так ___ Ні ___
6. Чи готові Ви працювати вдень і вночі, не отримуючи за це миттєвої і швидкої віддачі? Так ___ Ні ___
7. Чи любите Ви спілкуватися і працювати з людьми? Так ___ Ні ___
8. Чи вмієте Ви переконувати і вести за собою інших? Так ___ Ні ___
9. Чи зрозумілі Вам ідеї і думки інших? Так ___ Ні ___
10. Чи є у Вас досвід роботи у тій галузі, в якій Ви хочете розпочати свою справу? Так ___ Ні ___
11. Чи знайомі Ви з діючими правилами оподаткування, калькуляції заробітної плати, оформлення декларацій про доходи, провадженням бухгалтерської звітності? Так ___ Ні ___
12. Чи буде у вашому місті або області попит на товар чи послугу, яку Ви збираєтесь запропонувати? Так ___ Ні ___
13. Чи є у Вас хоча б базова підготовка в галузі маркетингу і фінансів? Так ___ Ні ___
14. Чи добре йдуть справи у Вашому місті (області) в інших дрібних підприємців Вашої спеціалізації або профілю? Так ___ Ні ___
15. Чи є у Вас на прикметі приміщення, яке можна орендувати? Так ___ Ні ___
16. Чи володієте Ви достатніми фінансовими ресурсами, щоб підтримати існування свого підприємства протягом першого року його існування? Так ___ Ні ___

17. Чи володієте Ви достатнім початковим капіталом? Чи є у Вас можливість заручитися фінансовою підтримкою своїх родичів і знайомих? Так ___ Ні ___

18. Чи є у Вас на прикметі постачальники необхідних Вам матеріалів? Так ___ Ні ___

19. Чи є у Вас на прикметі знаючі фахівці, які володіють досвідом і знаннями, яких у Вас недостатньо? Так ___ Ні ___

20. Чи впевнені Ви у тому, що мати власну справу – головна Ваша мета? Так ___ Ні ___

Давши відповідь на запитання, підрахуйте кількість позитивних відповідей. Кожна позитивна відповідь оцінюється в один бал. Якщо загальна сума склала 17 балів і більше, Ви володієте усіма необхідними якостями, щоб стати підприємцем. Ваша цілеспрямованість, енергія і віра в успіх допоможуть у реалізації будь-якої вартої уваги ідеї – головне, щоб ця ідея дійсно цього вартувала.

Від 13 до 17 балів: Ваші шанси на успіх як підприємця є не так очевидними. Зрозуміло, це не виключає того, що із Вас вийде успішний бізнесмен – тест є тест. 100% гарантії він не дає, але, очевидно, Вам необхідно добре зважити усі за і проти. Чи готові Ви взяти на себе ту відповідальність, яку передбачає професія вільного підприємця?

Менше 13 балів: Ваші шанси досягнути успіху як підприємець, вочевидь, є незначними. Хоча більшість людей заявляє про готовність стати вільними підприємцями, насправді, багатьох би влаштувала праця на когось іншого. Не поспішайте розпочинати нове життя, наберіться досвіду, ще раз і ще раз випробуйте свої бажання і інтереси, перш ніж стати на шлях підприємництва.

Завдання 3.

Оцінка мотивації до підприємництва.

Поставте себе у ситуацію започаткування власної справи і визначіть свої

мотиваційні спонукання до підприємництва.

Перед Вами 15 фраз. Порівняйте кожен фразу попарно одна з одною. Наприклад, першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою і так до кінця. Потім другу фразу з третьою, другу з четвертою, другу з п'ятою і т. д. Порівнюючи пари фраз, кожний раз оцінюйте який вислів для Вас особисто є важливішим у ситуації підприємництва (приписуйте йому один бал). По завершенню роботи підрахуйте скільки балів набрала кожна ситуація. Виберіть три висловлювання, які отримали найбільшу кількість балів. Це і будуть Ваші домінуючі мотиваційні тенденції, які спонукають (спонукали б) Вас до заняття підприємницькою діяльністю.

Перед початком виконання завдання скажіть «Я хочу...»

1. Заробляти собі на життя.
2. Отримати більш високий дохід.
3. Бути власником своєї справи.
4. Завоювати визнання і повагу.
5. Внести свій вклад у загальну справу.
6. Робити що-небудь цікаве.
7. Розкрити свій творчий потенціал.
8. Бути більш незалежним і самостійним.
9. Швидко забезпечити матеріальний достаток і високий рівень життя.
10. Набути нові знання і вміння.
11. Придбати гарні речі.
12. Принести користь суспільству.
13. Реалізувати нову ідею.
14. Зробити кар'єру в новій для себе сфері діяльності.
15. Бути при справі.

Завдання 4

Методика з визначення мотивації успіху і боязні невдачі.

Методика запропонована А.А. Реаном.

Інструкція досліджуваному: «Вам пропонується тест, який включає 20 тверджень. Даючи відповіді на твердження. Вам необхідно відповісти «Так» або «Ні». Намагайтеся уявити типову ситуацію, яка впливає із змісту запитання, і давайте першу відповідь без довгих і особливих роздумів. Перевагу надавайте тій відповіді, яка перша спадає на думку».

Опитувальник.

1. Включаючись у роботу, надіюся на успіх.
2. В діяльності активний.
3. Схиляюся до проявів ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся по можливості віднайти причини відмови від них.
5. Часто обираю крайності: або занижено легкі завдання або нереально важкі.
6. При зустрічі з труднощами, як правило, не відступаю, а шукаю шляхи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань в умовах обережності часом результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість при досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо тривалу перспективу.
12. Якщо я ризикую, то з розумом.
13. Я не дуже наполегливий при досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Надаю перевагу ставити перед собою середні за важкістю або трохи завищені, але досяжні цілі.
15. У випадку невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується.

16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Надаю перевагу плануванню свого майбутнього лише на найближчу перспективу.
18. При роботі в умовах обережності часом результативність діяльності у мене покращується, навіть якщо завдання є достатньо важким.
19. У випадку невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.
20. Якщо я сам обрав для себе завдання, то у випадку невдачі його привабливість лише зростає.

Обробка результатів.

Один бал отримують відповіді «Так» на твердження 1-3, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 і відповіді «Ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Підраховується загальна кількість балів.

Аналіз результатів.

Якщо досліджуваний набрав від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі). Якщо він набирає від 14 до 20 балів, - діагностується мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, тоді необхідно вважати, що мотиваційний полюс є невираженим. При цьому, якщо у досліджуваного 8-9 балів - то його мотивація ближче до уникнення невдачі, якщо 12-13 балів - ближче до спрямованості на успіх.

Завдання 5.

Дослідження рівня домагань

Визначіть власний рівень домагань, використовуючи моторну пробу Шварцландера.

Для виконання цього завдання необхідно заготовити бланк з чотирма прямокутними секціями, кожна з яких складається з маленьких квадратів з розміром сторони 1,25 см (див. рисунок), секундомір, ручку.

Дослідження проводиться в парі, яка складається з експериментатора і досліджуваного. Завдання дається як тест на моторну координацію, а справжня мета дослідження не оголошується.

У кожній спробі дається завдання проставити хрестики у максимальну кількість квадратів однієї з прямокутних секцій за визначений час.

Перед кожною спробою досліджуваного просять назвати кількість квадратів, які він може заповнити хрестиками, розставляючи їх по одному в кожному квадраті за 10 секунд. Він записує свою відповідь у верхню велику клітинку першої прямокутної секції. Після спроби, яка починається і закінчується за сигналом експериментатора, досліджуваний перераховує кількість проставлених хрестиків і записує цю кількість у нижній верхній клітинці прямокутної секції.

Важливо, щоб кількість передбачуваних і реально заповнених квадратів досліджуваний записував сам.

Інструкція досліджуваному: «Вам необхідно за 10 секунд проставити якомога більше хрестиків у квадрати даної прямокутної секції. Перед початком роботи визначте, скільки квадратів Ви можете заповнити. Запишіть це число у верхній клітинці цієї секції. Починайте розставляти хрестики у квадрати за сигнали. Усе зрозуміло? Якщо так, то починаємо!».

Друга спроба проводиться за тією ж схемою, що і перша. Перед її початком дається така інструкція: «Підрахуйте кількість заповнених Вами квадратів і запишіть свій результат у нижньому прямокутнику першої секції. Після цього подумайте і визначте, скільки Ви розставите хрестики у наступній таблиці. Запишіть це число у верхній великій клітинці другої прямокутної секції».

У третій спробі час, відведений на виконання досліду, зменшується до 8 секунд. Після її проведення так само проводять четверту спробу.

Обробка результатів.

Мета обробки результатів - тримання середньої величини цільового відхилення, на основі якого визначають рівень домагань. Цільове відхилення

(Цв) - це різниця між кількістю графічних елементів (хрестиків), які досліджуваний намітив поставити, і кількістю реально розставлених елементів. Вони відмічаються на бланку кожним досліджуваним самостійно в графах «РДМ» і «РДС». При цьому «РДМ» - це число, що міститься у верхній великій клітинці тієї чи іншої прямокутної секції, а «РДС» - у нижній.

Цільове відхилення підраховують за формулою:

де РДМ2, РДМ3 і РДМ4 - величини рівнів домагань розстановки хрестиків у квадрати кожної з 2-4 спроб;

РДС1, РДС2, РДС3 - величини рівня досягнень відповідно в 1-3 спробах.

Аналіз результатів.

Рівень домагань є важливим структуроутворювальним компонентом особистості. Це досить стабільна індивідуальна якість людини, яка характеризує: по-перше, рівень складності завдань, що обираються, по-друге, вибір суб'єктом мети чергової дії залежно від переживання успіху або невдачі у попередніх діях, по-третє, бажаний рівень самооцінки особистості.

У запропонованій методиці рівень домагань визначається за цільовим відхиленням, тобто за різницею між тим, що людина намітила виконати за визначений час, і тим, що вона насправді виконала. Дослідження дозволяє визначити рівень і адекватність домагань. Рівень домагань пов'язаний з процесом цілепокладання і є ступенем локалізації мети в діапазоні труднощів. Адекватність домагань вказує на відповідність висунутої мети і можливостей людини.

Для визначення рівня й адекватності домагань можна використовувати такі стандарти:

Цв	Рівень домагань
5 і більше	Нереально високий
3-4,99	Високий
1-2,99	Помірний

-1,49-0,99	Низький
-1,5 та нижче	Нереально низький

Високий реалістичний рівень домагань людини може поєднуватися з переконливістю в цінності своїх дій, з прагненням до самоствердження, з відповідальністю, з корекцією невдач за рахунок власних зусиль, з наявністю стійких життєвих планів.

Якщо в людини високий нереалістичний рівень домагань, то, як правило, він супроводжується фруструванням, вимогливістю до навколишніх. Особи з таким рівнем домагань відчують труднощі в реалізації власних життєвих планів.

Помірний рівень домагань характерний для осіб впевнених у собі, товариських, які не шукають самоствердження, налаштованих на успіх, які розраховують свої сили і співвідносять свої зусилля з цінністю досягнутого.

Низький рівень домагань залежить багато в чому від установки на невдачу. В осіб з нереалістично низьким рівнем домагань часто бувають нечіткі плани на майбутнє. Зазвичай, вони орієнтовані на підкорення і часто виявляють беспорядність. Однією з проблем таких людей може стати планування своїх дій на найближчий час і співвідношення їх з перспективою.

Неадекватність рівня домагань здатна привести до дезадаптивної поведінки, до неефективної будь-якої діяльності, до труднощів у між особистих стосунках. Зниження рівня домагань, яке розвивається в наслідок дефіциту соціально значущого успіху, може викликати пониження мотивації, невпевненість і глобальну боязнь труднощів.

Корекцію до рівня домагань має бути спрямовано на погодження уявлень про бажаний результат з можливостями і здібностями людини. Закріплення цього погодження в конкретній успішній діяльності підвищує адекватність рівня домагань.

Завдання 6.

Оцінка лідерських якостей.

Перед вами шкала оцінки лідерських якостей. Цифра 9 позначає високу прояву якості, цифра 1 - найнижчу. Уважно перечитайте нижченаведені якості і зробіть свій вибір.

Шкала самооцінки

Якості	Ступінь прояву якості	
	Висока	Низька
1	2	
1. Дотримання норм моралі	9	8 7 6 5 4 3 2 1
2. Швидкість і гнучкість розуму	9	8 7 6 5 4 3 2 1
3. Вміння розуміти інших	9	8 7 6 5 4 3 2 1
4. Вміння брати на себе ризик	9	8 7 6 5 4 3 2 1
5. Вміння брати відповідальність	9	8 7 6 5 4 3 2 1
6. Впевненість у своїх силах	9	8 7 6 5 4 3 2 1
7. Ерудованість	9	8 7 6 5 4 3 2 1
8. Вірність слову	9	8 7 6 5 4 3 2 1
9. Вміння організовувати справу	9	8 7 6 5 4 3 2 1
10. Ініціативність	9	8 7 6 5 4 3 2 1
11. Емоційна стійкість	9	8 7 6 5 4 3 2 1
12. Адекватність самооцінки	9	8 7 6 5 4 3 2 1
13. Творчий підхід до справи	9	8 7 6 5 4 3 2 1
14. Дисциплінованість	9	8 7 6 5 4 3 2 1
15. Гуманізм	9	8 7 6 5 4 3 2 1
16. Допитливість	9	8 7 6 5 4 3 2 1
17. Прагнення допомогти людям	9	8 7 6 5 4 3 2 1
18. Наполегливість у досягненні мети	9	8 7 6 5 4 3 2 1
19. Культура поведінки	9	8 7 6 5 4 3 2 1
20. Енергійність	9	8 7 6 5 4 3 2 1
21. Підприємливість	9	8 7 6 5 4 3 2 1

Можливості процедури:

1. З'єднайте всі відзначені цифри суцільною товстою лінією і Ви отримаєте графік самооцінки.

2. Попросіть декількох людей (не більше 7-8), які Вас добре знають, оцінити Вас за даною шкалою. Вирахуйте середній бал по кожному рядку. З'єднайте усі відмічені цифри суцільною лінією іншого кольору і Ви отримаєте графік «погляду зі сторони».

3. Оцініть обидва графіки і зробіть для себе висновки.

4. Особи, які набрали понад 100 балів, як правило, визнаються лідерами груп колективів і розглядаються як ті, що виконують роль лідера у підприємстві. Зрозуміло, що за умови виконання реальної підприємницької діяльності і комплексної експертної оцінки особи підприємця.

Завдання 7.

Ризик - невід'ємна складова підприємництва. Діагностиці ризику приділяється особлива увага, що зумовлює появу численних підходів і методик з його оцінки. Нижче наведена методика, запропонована американськими дослідниками, яка дозволяє визначити схильність до ризику, враховуючи спосіб життєдіяльності і поведінкову активність.

Тест «Чи схильні Ви ризикувати?»

Тест складається з двох частин. У першій частині Ви повинні відповісти на 14 запитань, розподіляючи відповіді за категоріями:

«часто»

«інколи»

«рідко»

«ніколи»

1. Мені подобається така робота, яка постійно вимагає нових підходів, варіантів дій.

2. Люблю «вип'ячуватися», навіть у тих випадках, коли це не дуже виправдано.

3. Намагаюся уникнути таких ситуацій, в яких я відчуваю себе не на висоті.

4. Мені подобається порушувати правила і діяти неочікувано.

5. Мене хвилює враження, яке я справляю на інших людей.

6. Я завжди серйозно обмірковую наслідки своїх вчинків.

7. Відчуваючи щось нове, я завжди нервую.

8. Мені подобається бути залученим у нові ситуації, в яких можна розкрити нові можливості.

9. Я намагаюся уникати ситуацій і занять, які викликають у мене тривогу, неспокій.

10. Беручись за яку-небудь для мене справу, я завжди хвилююся за її успіх.

11. Я не соромлюся розмовляти з незнайомими мені особами.

12. Мені неприємно, коли навколишні мене сприймають як дивака.

13. Зазвичай я хвилююся, щоб не зробити або сказати щось не те.

14. Мені не подобається виступати перед великою аудиторією.

Друга частина тесту складається з 18 запитань. На кожне запитання необхідно відповісти тільки «згідний» або «незгідний»

1. Не люблю не прогнозованих подій.

2. Відправляючись на вокзал, я надаю перевагу приїзду на 10-15 хвилин раніше самого оптимального і безпечного терміну.

3. Не люблю братися за роботу, в якій може виявитися багато неочікуваних труднощів.

4. Я більше всього боюся невдач, поразок.

5. Люблю діяти навмання, інтуїтивно.

6. Я часто висловлюю нетрадиційні погляди і дію неординарно.

7. Життя - це боротьба, і якщо ви хочете вижити, ніколи не втрачайте пильність.

8. Перепони і труднощі на своєму шляху я сприймаю скоріше як можливість випробувати і проявити себе, ніж як прикре непорозуміння.

9. У наш складний час обережність необхідна як ніколи.

10. Життя - це подорож, а яка подорож без пригод!

11. Я прагнув, щоб моє життя було гладким і без непередбачуваних подій.

12. Мені подобається робота, яка включає різноманітні задачі, в яких можна зіткнутися з неочікуваними складними проблемами, новими поворотами, навіть з деякою небезпекою.

13. Якщо у процесі праці я можу комусь видатися недостатньо компетентним, мене це не хвилює.

14. Інколи я висловлюю такі думки, які можуть подобатися не всім навколишнім,

15. Я хотів би спробувати стрибнути з парашутом.

16. Якщо мені запропонують нову цікаву роботу, для якої у мене не має достатніх знань чи досвіду, я все ж таки спробую за неї взятися.

17. Оглядаючись назад, я бачу, що моє життя було сповнене пригод і ризику.

18. Якщо б мені представилася нагода зробити вибір, провести життя у спокої чи відчутти багато нового у бурхливому житті, я б обрав друге.

Обробка результатів.

Користуючись нижче наведеними таблицями, підсумуйте свої бали і прочитайте характеристику свого відношення до ризику.

Перша частина тесту

Питання	«Часто»	«Інколи»	«Рідко»	«Ніколи»
1	5	3	2	1
2	5	4	2	0
3	1	2	3	4
4	5	4	2	0
5	1	2	3	4
6	1	2	3	3
7	1	2	3	4
8	5	4	2	0
9	0	2	3	4
10	1	2	3	4
11	4	3	2	1

12	1	2	3	4
13	1	2	3	4
14	1	2	3	4

Друга частина тесту

Питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
«Згідний»	1	1	2	0	4	4	1	5	1	4	1	5	5	5	5	4
«Незгідний»	4	4	4	4	1	0	4	0	4	1	4	0	1	0	1	1

Аналіз результатів.

109-137 балів.

Ви любите ризик і надаєте перевагу} таким видам праці і таким ситуаціям, які більшість людей уникає. Ви любите зміни у житті, діяльність, пов'язані з небезпекою. Схиляєтеся до ризикованих починань. Життя «на грані» приносить Вам особливе задоволення і є засобом для вивільнення напруги. Ви спочатку дієте, а потім думаєте, і про це Вам часто доводиться шкодувати. Ви сумуєте, якщо у житті немає безпеки, ризику, змін. Своїм колегам Ви видаєтеся агресивним," вони Вас побоюються.

63-108 балів.

У житті і праці Ви любите все незвичне. Надаєте перевагу енергійним, активним видам діяльності. Ризик стимулює Вас, надає Вам сили. Багато Ваших успіхів і досягнень ґрунтуються на ризикованих рішеннях. У гої же час у деяких ситуаціях Ви надаєте перевагу спокою і надійності. В ситуаціях невизначеності або безпеки Ви прагнете спочатку її дослідити, перш ніж приймете рішення. Ви вмієте холоднокровно вийти із небезпечних ситуацій. Ви рідко прислуховуєтеся до порад інших.

22-62 балів.

Ви замкнута, стримана і обережна людина, надаєте перевагу порівняно спокійному і тихому життю. Ви любите життя розмірене, без неочікуваних сюрпризів. Ви обережні, уникаєте ризику, нових ситуацій. Дуже часто Ви боїтеся поразки, «втрати обличчя». При появі нової проблеми Ви перш за все думаєте про катастрофічність наслідків, які можуть наступити за умови, якщо Ви з нею не справитесь. Ви думаєте: «Це мені не під силу». Тому Ви

часто ухиляєтеся від прийняття рішень у гострих, неординарних ситуаціях. Від цього Ви втрачаєте багато можливостей, які б сприяли Вашій кар'єрі. Багато сил Ви витрачаєте на сумніви, роздуми щодо своїх можливостей. Часто Ви перебільшуєте складність і небезпеку ситуації. Вам необхідно навчитися бути більш впевненим, рішучим, сміливим.

Завдання 8.

Оцінка спрямованості на «працю-гроші».

Уважно прочитайте запропоновані запитання, даючи на кожне з них відповідь «так» або «ні».

Опитувальник.

1. Ви згодні, що саме головне в житті - бути майстром своєї справи?
2. Ви згодні, що люди, які не вміють заробляти гроші, не варті поваги?
3. Творча праця є для Вас головною насолодою в житті?
4. Чи Ваші друзі є забезпеченими в матеріальному відношенні?
5. Чи прагнете Ви до того, щоб навколо Вас усі були зайняті захоплюючою справою?
6. Ви впевнені, що все можна купити за гроші?
7. Ви надаєте перевагу контактам з людьми, які володіють діловими якостями?
8. Гроші набагато важливіші, ніж влада і свобода?
9. Вам буває надто сумно без улюбленої справи?
10. Ви згодні, що краще мати високу зарплату, ніж цікаву роботу?
11. Вас більше радують успіхи на роботі, ніж одержувані за неї матеріальні блага?
12. Чи є для Вас заробіток головним у житті?
13. Чи залишились би Ви на роботі, яка Вам подобається, якщо Вам запропонували іншу більш оплачувану, але не таку цікаву?
14. Ви згодні, що гроші «не пахнуть» і неважливо як їх людина здобуває?
15. Навіть перебуваючи на відпочинку, чи можете Ви не працювати?

16. Вам важко обмежити себе у грошах?
17. Чи є важливою для Вас оцінка Вас як фахівця?
18. Ви любите складати гроші?
19. Праця - найбільша цінність для Вас?
20. Чи викликає у Вас найбільш сильне переживання відсутність грошей?

Обробка результатів.

За кожну позитивну відповідь опитуваний отримує 1 бал. Бали підсумовуються окремо за відповіді на парні і непарні запитання.

Аналіз результатів.

Сума набраних балів за відповіді на непарні запитання характеризують орієнтацію на процес праці, а сума балів за відповіді на парні запитання - орієнтацію на заробляння грошей.

Завдання 9.

Дослідження суб'єктивного контролю.

Методика, розроблена С.Ф. Бажіним та ін., на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера.

Запропонована методика дозволяє порівняно швидко й ефективно визначити два рівня локалізації суб'єктивного контролю: екстернальний, зовнішній локус контролю і інтернальний, внутрішній локус контролю.

Інструкція досліджуваному: «Запропонований Вам опитувальник має 44 твердження. Прочитайте їх і дайте відповідь, чи згодні Ви з даним твердженням, чи ні. Якщо згодні, то в бланку для відповідей перед відповідним номером поставте знак (+), якщо ні - знак (-). Пам'ятайте, що в тесті немає «правильних» і «неправильних» відповідей. Свою думку висловлюйте відверто. Надавайте перевагу тій відповіді, яка перша спала Вам на думку».

Опитувальник.

1. Просування по службових сходах більше залежить від успішного збігу обставин, ніж від здібностей людини.
2. Більшість розлучень виникає тому, що люди не захотіли пристосовуватись один до одного.
3. Хвороба - справа випадку: якщо маєш захворіти, то вже нічим не зарадиш.
4. Люди стають самотніми тому, що самі не виявляють інтересу і дружнього ставлення до навколишніх.
5. Здійснення моїх бажань часто залежить від удачі.
6. Даремно докладати зусиль для того, щоб завойовувати симпатії інших людей.
7. Зовнішні обставини (батьки, добробут) впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.
9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли повністю контролюються дії підлеглих, а не покладаються на їхню самостійність.
10. Мої оцінки в школі часто залежали від випадкових обставин (наприклад, від настрою вчителя), а не від моїх власних зусиль.
11. Коли я планую, то, здебільшого, вірю, що зможу здійснити свої плани.
12. Те, що багатьом людям здається успіхом чи удачею, насправді є результатом тривалих цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі та ліки.
14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не намагалися налагодити сімейне життя, вони все одно не зможуть цього зробити.
15. Те добре, що я роблю, звичайно буває гідно оцінено іншими.
16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.
17. Думаю, що випадок чи доля не відіграють великої ролі в моєму житті.
18. Я намагаюся не планувати наперед, тому що багато залежить від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі залежали переважно від моїх зусиль і від ступеня підготовки.
20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю вину за собою, ніж за протилежною стороною.
21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.
22. Я надаю перевагу такому керівництву, при якому можна самостійно визначити, що і як робити.
23. Думаю, що мій спосіб життя ні в якій мірі не є причиною моїх хвороб.
24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху в своїх справах.
25. Врешті-решт, за погане керівництво установою відповідають самі люди, які в ній працюють.
26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, що склалися в сім'ї.
27. Якщо я дуже захочу, то зможу привернути до себе будь-кого.
28. На підростаюче покоління впливає так багато всіляких обставин, що зусилля батьків у вихованні часто виявляються не результативними.
29. Те, що зі мною трапляється, - це справа моїх власних рук.
30. Важко буває зрозуміти, чому керівники діють так, а не інакше.
31. Людина, яка не змогла досягти успіху в своїй роботі, швидше всього, не доклала достатньо зусиль для цього.
32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що я захочу.
33. У неприємностях і невдачах, які трапляються в моєму житті, більше були винні інші люди, ніж я.
34. Дитину завжди можна вберегти від простуди, якщо за нею доглядати і правильно її одягати.
35. У складних обставинах я вважаю краще зачекати, поки проблема розв'яжеться сама по собі.
36. Успіх - це результат наполегливої праці, і він мало залежить від випадку чи від удачі.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від інших, залежить щастя моєї сім'ї.
38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим.
39. Я завжди надаю перевагу прийняттю рішень і самостійним діям, а не сподіваюся на допомогу інших людей чи на долю.
40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її намагання.
41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо змінити навіть з найбільшим бажанням.
42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому тільки самих себе.
43. Багато моїх успіхів були можливі тільки завдяки допомозі інших людей.
44. Більшість невдач у моєму житті були від невміння, від незнання або від лінощів і мало залежали від удачі чи від невдачі.

Обробка результатів.

Мета обробки результатів: отримання показника локусу суб'єктивного контролю, тобто показника загальної інтернальності I_0 . Це - сума збігань відповідей досліджуваного з відповідями, які наведені в ключі.

Ключ.

Відповідь	Номери запитань
+ (згоден)	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
- (не згоден)	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43

Аналіз результатів.

Отриманий у процесі обробки результатів показник локусу контролю (I_0) розшифровується так:

Величина I_0	Локус контролю
0-21	- Екстернальний
22-44	-Інтернальний

У цілому, чим більша величина інтернальності, тим менша екстернальність.

Локус контролю, характерний для людини, є універсальним стосовно будь-яких типів подій і ситуацій, з якими їй доводиться стикатися. Один і той же тип контролю проявляється як у разі невдач, так і в разі досягнень, причому це спостерігається в різноманітних сферах життєдіяльності суб'єкта.

Для певного рівня локусу контролю користуються такими межами шкали інтернальності:

Показник інтернальності (I_0)	Рівень локусу контролю
0-11	Низький рівень інтернальності
12-32	Середній рівень інтернальності
33-44	Високий рівень інтернальності

При низькому рівні інтернальності люди майже не бачать зв'язку між своїми діями і важливими для них подіями ЖИТТЯ. Вони не вважають себе здатними контролювати розвиток таких подій і вважають, що більшість їх є результатом випадку чи вчинків інших людей. Тому «екстернати» емоційно нестійкі, схильні до неформального спілкування і поведінки, слабо комунікабельні, у них поганий самоконтроль і висока напруженість.

Високий рівень інтернальності відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими випадками. Люди, які мають такий локус контролю, вважають, що більшість важливих подій в їхньому житті - результат їхніх власних дій, що вони можуть ними керувати і відчують відповідальність і за ці події, і за те, як складається їхнє життя в цілому. «Інтернати» з високими показниками суб'єктивного контролю мають емоційну стабільність, вони впertі, рішучі, відрізняються комунікабельністю, значним самоконтролем і стриманістю.

Середній рівень інтернальності властивий для більшості людей. Особливості їхнього суб'єктивного контролю можуть дещо змінюватися залежно від того, чи здається людині ситуація складною або простою, приємною або неприємною тощо. Хоча їхня поведінка і психологічне

почуття відповідальності за неї залежить від конкретних соціальних ситуацій, усе ж можна і в них встановити перевагу того чи іншого локусу контролю.

Суб'єктивний локус контролю пов'язаний з відчуттям людиною своєї сили, відповідальності за те, що відбувається, із самоповагою, із соціальною зрілістю і самостійністю особистості. Тому, складаючи рекомендації для самовдосконалення, потрібно враховувати, що:

- конформна, поступлива поведінка в більшій мірі притаманна людям з екстернальним локусом контролю; інтернали менш схильні підкорятися тискові (думкам, емоціям та ін.) інших людей;

- людина з інтернальним локусом контролю краще працює на самоті:

- інтернали більш активно шукають інформацію, як правило, більше ознайомлені із ситуацією, ніж екстернати;

- в інтерналів більш активна, ніж в екстернатів, позиція щодо свого здоров'я.

Загалом інтернали більш популярні, займають сприятливу позицію в системі міжособистісних стосунків. Вони більш бажані для суспільства, впевнені в собі й терпиміші.

Завдання 10.

Тест «Який ваш стиль спілкування?».

Стиль спілкування - це особливе психічне утворення, що залежить не лише від характеристик особистості, але й параметрів ситуації. Визначіть власний стиль спілкування за нижче наведеною методикою, яка дозволяє розглянути стиль спілкування з позицій процесу взаємодії (соціально-психологічний підхід) і діагностувати гнучкий, ригідний (жорсткий) та перехідний стилі спілкування.

Запропонована методика може використовуватися як шкала самооцінки, так і для експертного опитування за умови, що експерти мають досвід спільної роботи і знання людини, стиль спілкування якої визначається.

Інструкція досліджуваному: «Прочитайте уважно кожне із наведених тверджень і закресліть відповідну цифру справа залежно від того, як Ви себе зазвичай поводите в ситуаціях спілкування з іншими людьми. Над запитаннями довго не замислюйтеся, так як правильних або неправильних відповідей немає».

Опитувальник

Твердження	Майже ніколи	Рідко	У половині випадків	Часто	Майже ніколи
1	2	3	4	5	6
1. Чи швидко встановлюєте потрібні для Вас контакти, зв'язки?	1	2	3	4	5
2. Чи здатні знайти відповідний ситуації спілкування підхід до кожної людини?	1	2	3	4	5
3. Чи у змозі схилити співрозмовника до відвертості?	1	2	3	4	5
4. Чи звертаєте увагу на те, що не сказано співрозмовником, але відображається у його голосі, жестах чи міміці?	1	2	3	4	5
5. З Вами легко дійти згоди, спільно прийняти рішення?	1	2	3	4	5
6. Чи добре орієнтуєтесь у ситуації спілкування в товаристві незнайомих Вам людей?	1	2	3	4	5
7. Чи вільно тримаєтесь під час спілкування в товаристві незнайомих Вам людей?	1	2	3	4	5

8. Чи відчуваєте і берете до уваги настрої, емоційний стан співрозмовника?	1	2	3	4	5
9. Чи ставите себе у думках на місце іншої людини, розмірковуєте з її позицій?	1	2	3	4	5
10. Чи здатні діяти розважливо, не втрачаючи самовладання і розум, за умов конфліктної ситуації?	1	2	3	4	5
11. Чи вмієте швидко знайти відповідну тему, підтримати практично будь-яку розмову, особливо з незнайомими людьми?	1	2	3	4	5
12. Чи вдається Вам усувати наявні непорозуміння у відносинах з людьми?	1	2	3	4	5
13. Чи в змозі Ви ефективно організувати спільну роботу, створивши при цьому сприятливу, комфортну атмосферу для працівників?	1	2	3	4	5
14. Чи добре володієте своїм емоційним станом, стримуючи прояв небажаних почуттів і висловлюючись відповідно до ситуації, що склалася?	1	2	3	4	5
15. Чи до кожної людини знаходите свій підхід, беручи до уваги її індивідуальні особливості характеру?	1	2	3	4	5

Обробка результатів опитування відбувається шляхом підрахунку балів по кожному твердженню. Обраний варіант відповіді свідчить про типову поведінку в ситуації спілкування. Відповідно їй відповідає бальна оцінка за п'ятирозрядною шкалою.

Аналіз результатів.

25 балів і менше. Відповідає ригідному стилю спілкуванню. Свідчить про неадекватне розуміння ситуації та реагування на неї. Людина з ригідним стилем не дуже добре орієнтується в ситуації спілкування, не об'єктивно оцінює себе та інших, не схильна аналізувати власну і чужу поведінку, не відчуває емоційного стану іншої людини, не розуміє підтекст спілкування (їй про все необхідно говорити прямо). Така людина схильна піддаватися впливам настрою, не бере до уваги індивідуальних, статево-вікових, освітньо-культурних особливостей партнера по спілкуванню.

25-50 балів. Вказує на наявність прорахунків у спілкуванні. Це стосується сприйняття, розуміння ситуації або здійснення впливу на партнера. Дуже часто, виявляючи ознаки гнучкості і розуміння ситуації, людина з даним стилем спілкування не здатна використовувати ефективні засоби і стратегію комунікативної поведінки. Як наслідок, можлива невідповідність стилю спілкування ситуації. Для цього стилю властива значна варіативність засобів і способів спілкування, суперечливість, нестабільність і непослідовність їх використання.

50-75 балів. Характеризує індивіда, якому властивий гнучкий стиль поведінки. Свідчить про високий ступінь адекватності залучених засобів і способів спілкування у ситуації. Це досягається за рахунок доброї орієнтації в ситуації, вміння враховувати як власний емоційний стан, так і психологічний настрій партнера, а також умови міжособистісної взаємодії в цілому. Цьому сприяють вибір доступних форм висловлювань; звернення уваги на міміку, жести, інтонацію в голосі співрозмовника; вміння скласти відповідне враження (сподобатися, викликати страх, співчуття, бажання допомогти і т.д.); знаходження відповідних засобів впливу (товариська

порада, прохання, жорсткий наказ, обґрунтована вимога і т.д.); пошук компромісних рішень, а також оптимальних шляхів розв'язання конфліктних ситуацій.

Завдання 11.

Дослідження спрямованості особистості

Діагностуйте домінуючу спрямованість Вашої особистості, використовуючи для цього опитувальник В. Смекала і М. Кучери. Опитувальник дає змогу визначити три рівні особистісної спрямованості; на себе (НС), на взаємодію (ВД), на завдання (НЗ).

Інструкція досліджуваному.

«Кожен з 30 пунктів опитувальника має три варіанти продовження певної думки, які позначені літерами А, В і С. У кожному пункті виберіть той варіант, який найповніше відображає Вашу власну точку зору, є для Вас найціннішим або найближчим до істини. На бланку для відповідей зазначте Ваш вибір, поставивши хрестик (X) поруч з номером пункту в клітинці під відповідною літерою (А, В чи С) рубрики «НАЙБІЛЬШОЮ МІРОЮ».

Потім з решти двох варіантів ЦЬОГО Ж пункту виберіть той, що стоїть якнайдалі від Вашої точки зору, є найменш вартісним для Вас або найменшою мірою відповідає реальному стану речей. Цей вибір зазначте на бланку в рубриці «НАЙМЕНШОЮ МІРОЮ» - під літерою А, В чи С - згідно з Вашою думкою.

Таким чином, щодо кожного пункту Ви висловлюєте дві точки зору: найближчу до Вашої і найвіддаленішу. Третій - «середній» - варіант не застосовується ніде.

Намагайтеся працювати швидко. Не розмірковуюйте надто довго: відповідь, яка першою спадає на думку, здебільшого буває найбільш характерною для людини. Час від часу контролюйте себе, чи правильно Ви записуєте відповіді, чи збігаються номери пунктів у тексті і на бланку, чи в кожному пункті Ви зазначили ДВА хрестики - по одному в кожній рубриці.

Якщо виявите помилку, виправте її, але так, щоб виправлення чітко і однозначно прочитувалося.

Опитувальник.

1. Найбільше задоволення я отримую від...
 - A. Схвалення моєї праці;
 - B. Усвідомлення того, що робота виконана добре;
 - C. Відчуття того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол тощо), я волів би бути...
 - A. Тренером, який розробляє тактику гри;
 - B. Відомим гравцем;
 - C. Капітаном, якого обрала команда.

3. На мою думку, найкращим керівником є той, хто...
 - A. Виявляє інтерес до підлеглих і має до кожного з них індивідуальний підхід;
 - B. Захоплений своєю роботою і вміє зацікавити нею підлеглих;
 - C. Створює в колективі таку атмосферу, в якій ніхто не боїться висловити свою точку зору.

4. Насамперед школа повинна була б,..
 - A. Готувати учнів до майбутньої самостійної праці;
 - B. Розвивати індивідуальні здібності учнів;
 - C. Виховувати якості, які сприяють налагодженню хороших стосунків з іншими людьми.

5. Мені приємно, якщо мої друзі...
 - A. Допмагають іншим, коли трапляється така нагода;
 - B. Завжди вірні і надійні;
 - C. Інтелігентні і цікаві люди з широким колом інтересів.

6. Найбільших успіхів я досягаю тоді, коли...
 - A. Працюю з людьми, які мені симпатичні;
 - B. Маю цікаву роботу;
 - C. Мої зусилля бувають відповідним чином винагороджені.

7. Я хотів би бути відомим як людина, яка...
 - A. Зуміла досягти успіху в житті;
 - B. По-справжньому захоплена своєю роботою;
 - C. Відзначається доброзичливістю і приязним ставленням.
8. Якщо б я міг вибрати, я хотів би бути...
 - A. Науковим працівником;
 - B. Керівником відділу;

С. Досвідченим льотчиком.

9. В дитинстві мені найбільше подобалося...

- А. Спілкування з друзями;
- В. Відчуття успішно виконаної роботи;
- С. Коли мене за щось хвалили.

10. Найбільше я не люблю, коли...

- А. Натрапляю на перешкоди при виконанні дорученого мені завдання;
- В. В колективі псуються товариські стосунки;
- С. Мене критикує мій керівник.

11. Підлеглі вважають найгіршими таких керівників, які...

- А. Не приховують того, що декотрі з підлеглих їм не симпатичні;
- В. Викликають нездоровий дух суперництва в колективі;
- С. Створюють враження, що справа, якою вони займаються їм не цікавить.

12. Мені не подобаються колективи, в яких...

- А. Панує недемократична система;
- В. Людина втрачає свою індивідуальність у загальній масі;
- С. Неможливо проявляти власну ініціативу.

13. Якби в мене було більше вільного часу, я використав би його для...

- А. Спілкування з друзями;
- В. Своїх улюблених справ чи самоосвіти;
- С. Безтурботного відпочинку і розваг.

14. Найкращими друзями я вважаю тих...

- А. З ким складаються хороші стосунки;
- В. У кого можна чомусь повчитись;
- С. На кого завжди можна покластися.

15. Я люблю, коли...

- А. Інші люди мене цінують;
- В. Відчуваю задоволення від добре виконаної роботи;
- С. Приємно проводжу час з друзями.

16. Якби про мене вирішили написати в газеті, мені хотілось би, щоб...

- А. Відзначили ту справу, якою я займаюся;
- В. Похвалили мене за мою роботу;
- С. Розповіли також про людей, з якими я працюю.

17. Найкраще я працював би за умови, коли керівник...

- А. Зуміє знайти до мене індивідуальний підхід;
- В. Зможе мене зацікавити роботою;

С. Влаштуватиме колективні обговорення виробничих проблем.

18. Для мене немає гіршого, ніж...

- А. Образа почуття власної гідності;
- В. Невдача при виконанні важливої справи;
- С. Втрата друзів.

19. Найбільше я ціную...

- А. Досягнутий успіх;
- В. Процес спільної праці;
- С. Реальні результати праці.

20. Є дуже мало людей, які...

- А. Щиро пишаються своєю роботою;
- В. З задоволенням працюють у колективі;
- С. Виконують роботу по-справжньому сумлінно.

21. Я не люблю, коли люди...

- А. Сперечаються і конфліктують;
- В. Заперечують все нове;
- С. Вважають кращими за інших.

22. Приємно, коли...

- А. Оточуючі вважають тебе своїм другом;
- В. Працюєш над важливою для всіх справою;
- С. Викликаєш захоплення інших.

23. На мою думку, керівник насамперед повинен бути...

- А. Вимогливим;
- В. Авторитетним;
- С. Доступним.

24. На роботі я хотів би...

- А. Щоб рішення приймалися колективно;
- В. Самостійно працювати над вирішенням проблеми;
- С. Щоб керівництво оцінило мене належним чином.

25. Я хотів би прочитати книгу...

- А. Про те, як заводити друзів і підтримувати хороші стосунки з людьми;
- В. Про життя когось із видатних людей;
- С. На зразок: «Зроби сам».

26. Якби в мене були здібності до музики, я хотів би бути...

- А. Диригентом;

- В. Солістом;
- С. Композитором.

27. У вільний час я найохочіше...

- А. Переглядаю фільми;
- В. Спілкуюся чи розважаюся з друзями;
- С. Займаюся своєю улюбленою справою.

28. За умови однакової фінансової винагороди я би з задоволенням...

- А. Вигадав цікавий конкурс;
- В. Переміг у конкурсі;
- С. Організував конкурс і провів його.

29. Для мене найважливіше знати...

- А. Що саме я хочу зробити;
- В. Як досягти мети;
- С. Як залучити інших для досягнення моєї мети.

30. Людина повинна себе поводити так, щоб...

- А. Інші були задоволені нею;
- В. Насамперед виконати своє завдання;
- С. Їй не потрібно було б докоряти за абияк виконану роботу.

Бланк для відповідей

№ пунктів	Найбільшою мірою			Найменшою мірою		
	А	В	С	А	В	С
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						

Обробка та інтерпретація результатів.

Якщо зазначена в ключі буква (А, В або С) занесена в рубрику «Найбільшою мірою», то їй присвоюється два бали з даного різновиду спрямованості. Якщо буква занесена в рубрику «Найменшою мірою» - 0 балів. Потім підраховується кількість двійок і кількість нулів. До їх різниці додається 30. Ця сума буде характеризувати величину спрямованості, яка оцінюється. Наприклад, у досліджуваного при оцінці ділової спрямованості отримані наступні результати: одинадцять двійок і п'ять нулів. Звідси ділова спрямованість у нього склала: $(11-5) + 30 = 36$. Чим вища сума балів з спрямованості, яка оцінюється, тим ймовірність домінування її в структурі особистості є досить високою. У підсумку загальна сума балів з трьох видів спрямованості повинна бути 90.

Визначення спрямованості особистості має велике значення для практики підприємництва, оскільки дає змогу оцінити діловий потенціал людини, її здатність до активних, перетворювальних і прагматичних дій.

Ключ до опитувальника

Себе /НС/		
1А	11В	21С
2В	12В	22С
3А	13С	23В
4А	14С	24С
5В	15А	25В
6С	16В	26В
7А	17А	27А
8С	18А	28В
9С	19А	29А
10С	20С	30С

Спрямованість на:

Взаємодію /ВД/		
1С	11С	21А
2С	12А	22А
3С	13А	23С
4В	14А	24А
5А	15С	25А
6А	16С	26А
7С	17С	27В
8В	18С	28С
9А	19В	29С
10В	20В	30А
Задачу /НЗ/		
1В	11А	21В
2А	12С	22В
3В	13В	23А
4С	14В	24В
5С	15В	25С
6В	16А	26С
7В	17В	27С
8А	18В	28А
9В	19С	29В
10А	20А	30В

Особа, в якій яскраво проявляється *ділова спрямованість* або спрямованість на задачу, характеризується зосередженістю на діяльності. Не дивлячись на свої особисті інтереси, така людина охоче йде на співпрацю з іншими, якщо це принесе результати. За будь-яких обставин намагається відстояти свою думку, яку вважає єдино правильною і корисною для виконання завдання. Завжди прагне засвоювати нові навички і вміння, знання, якщо це буде корисним для справи, яку провадить.

Спрямованість на себе характеризує особу, яка керується мотивами власного благополуччя. Особа з вираженою спрямованістю на себе зосереджена на власній персоні і практично не реагує на потреби навколишніх її людей. Як правило, в першу чергу прагне досягнути власних цілей незалежно від інтересів колег, партнерів.

Спрямованість на взаємодію - визначається потребою людини в спілкуванні, прагненні підтримувати добрі взаємостосунки. Така людина проявляє цікавість до спільної праці, хоча її присутність не завжди є запорукою результативності. Такі люди очікують підтримки зі сторони інших, залежні від групи, не проявляють агресивних тенденцій.

Характеристики психологічних типів.

Аналітик.

Як психологічний тип любить оперувати цифровими і кількісними характеристиками у своїй праці, прагне спиратися на документи, інструкції, правові норми. За своїм характером орієнтований на високу успішність: не любить допускати помилок, прагне до високого професіоналізму.

Аналітик продуктивно працює у стабільних умовах: професійні знання засвоює довго, але міцно, не переносить різких змін, консервативний. У своїй роботі аналітики не люблять поспіху: довго і ретельно планують свої дії. перед прийняттям рішення методично збирають все сторонню інформацію з даного питання. Рішення приймають надзвичайно обережно і виважено. Аналітики не схильні ризикувати, так як орієнтовані на стабільність і постійність. їм важко переносити невизначеність, дефіцит інформації. Вони прагнуть уникати спілкування з не прогнозованими і спонтанними у своїх діях людьми. Надають перевагу спокійному спілкуванню, говорять впевнено, логічно.

У конфліктних ситуаціях аналітики здатні проявляти наполегливість і до кінця відстоювати свою позицію. У ділових відносинах - надійні, ґрунтові і виконавські.

Аналітики ефективні:

- при роботі над особливо важливим проектом, який вимагає високого професіоналізму і компетентності:
- при прийнятті відповідального рішення: при порівнянні різних

- підходів і обранні найбільш ефективного;
- при роботі з великими масивами даних, розробці важливих інструкцій;
 - при одноосібному виконанні завдання, що не вимагає інтенсивного спілкування з іншими працівниками, і коли він несе відповідальність за себе і свою діяльність.

Аналітики неефективні:

- в умовах постійних змін;
- при наявності напруженості і конфліктів;
- при обмеженнях у часі і поспіху.

Прагматик.

Прагнуть одержувати конкретні практичні результати. Активний, гнучкий психологічний тип, здатний пристосовуватися до мінливих умов, до усього нового. У ЗМОЗІ відразу виконувати декілька видів діяльності, однак не люблять завчасно планувати свої дії, відразу розпочинає діяти, як тільки отримує завдання.

Прагматики - це новатори та революціонери і за будь-яку ціну прагнуть реалізувати свої ідеї, використовуючи для цього досить часто нові методи роботи, нові умови, нових людей. Вони - борці за умов кризи і невдач в організації. Йдуть до кінця, до перемоги, вміють ризикувати.

Прагматики не люблять підкорятися ні загальним правилам, ні взагалі якому-небудь лідеру, керівнику. Вони максимально самостійні.

Зазвичай прагматик прагне бути в центрі уваги, формувати навколо себе комунікативне середовище, стимулювати інших до дій. У взаємодіях з іншими психологічними типами у нього можуть виникати конфлікти з «Аналітиком», який не так швидкий, не схильний до ризику і авантюри, але є більш інтелектуальним і виваженим.

Прагматики ефективні:

- в умовах розвитку, коли необхідно розпочати нову роботу, без

керівництв та інструкцій, на основі інтуїції;

- в умовах ризику і боротьби;
- при жорстких обмеженнях у часі, коли за короткий проміжок часу необхідно зробити великий об'єм робіт або швидко прийняти рішення за умов відсутності достатньої інформації;

при необхідності організувати широке коло контактів з великою кількістю ділових партнерів;

- при труднощах в організації і необхідності повести за собою людей.

Прагматики неефективні:

- в умовах монотонії і вимогах постійності в роботі;
- в умовах жорсткого, авторитарного управління і надконтролю;
- при відсутності емоційної підтримки зі сторони колективу;
- в умовах затягування часу і бездіяльності.

Реаліст.

Зовні подібний на прагматика: живий, рухливий, активний і комунікабельний. Однак тут є свої відмінності. Якщо прагматик орієнтований на свій досвід, реалісти, у свою чергу, високо цінують факти. Вони мають конкретне, практичне мислення і націлені на досягнення конкретних результатів у своїй діяльності.

Для реалістів є головним - керувати людьми і контролювати ситуацію. Вони також люблять давати поради, розробляти рекомендації. Намагаються повсюдно бути лідерами: і на роботі, і в компанії, і в колі сім'ї. Завжди відчують потребу керувати, контролювати, оцінювати. Завжди коротко і ясно висловлюють свої думки, ідеї. При цьому беруть до уваги думки досвідчених спеціалістів та експертів.

Реалісти - це діячі. їм життєво необхідно проявляти активність, бути долученими в яку-небудь справу. Володіючи рисами прагматика і аналітика (намагаються робити висновки на основі узагальнення інформації), реалісти здатні формувати згуртовані команди фахівців.

Вони вміють знайти компетентних виконавців, налагодити з ними добрі відносини.

Реалісти ефективні:

- при організації нових структур і доборі нових кадрів;
- на посаді керівників у колективах, що реалізують нові завдання і форми роботи;
- у ролі лідерів, що вміють знаходити спільну мову з неформальними групами в колективі;
- при необхідності конструктивного розв'язку конфлікту;
- при взаємодії із зовнішніми організаціями та партнерами.

Реалісти неефективні:

- при побудові особистісних відносин неділового характеру;
- у ситуаціях, в яких необхідно проявляти інтуїцію і особливий такт;
- у випадку, коли вони мають у своєму розпорядженні необ'єктивні цифри або факти;
- коли необхідно бути пасивним і чекати подальшого розвитку подій.

Критик.

Зазвичай має оригінальне і творче мислення, що дозволяє йому бачити недоліки і фіксувати помилки, формулювати проблему. Вважає, що конфлікти - це джерело розвитку, рух вперед. Активно шукає новизну і зміни. Як правило, протестує супроти будь-якої влади, не визнає спокою і стабільності.

Характеризується тим, що надто захоплюється критикою і не пропонує конструктивних рішень. Для нього головне - наголосити на проблемі, на чинниках, що заважають діяльності.

Критики ефективні:

- в процесі прогнозування можливої кризи організації;
- у своєчасному виявленні наявних помилок;
- в створенні умов для корекції поведінки авторитарного керівника-диктатора.

Критики неефективні:

- якщо колектив зазнає підвищеної плинності кадрів і йому продуктивно заважають працювати нескінченні конфлікти;
- якщо необхідно налагодити стабільні і надійні ділові відносини;
- якщо необхідно стабілізувати діяльність організації, яка щойно зазнала кризових явищ.

Ідеаліст.

Як правило, намагається уникати напруги у відносинах, схильється до поступок, щоб зберегти добрі взаємовідносини. Спрямовані на надання допомоги людям, тому до них часто звертаються за підтримкою. Маючи «дипломатичні» здібності, залучається до врегулювання суперечностей між конкуруючими групами. Часто обираються на роль неформальних лідерів, є добрими психологами. Схильні керуватися моральними нормами, принципами гуманізму у відносинах.

Відчувають труднощі при прийнятті важливого, відповідального рішення, що проявляється у нерішучості, ваганнях у результаті, намаганні поєднати подекуди взаємовиключаючі інтереси різних сторін.

Ідеалісти ефективні:

- при врегулюванні конфліктів;
- на початкових етапах становлення колективу, коли необхідно створити сприятливу атмосферу, заохотити;
- в переговорах, коли необхідно викликати довіру партнерів;
- у ролі неформальних лідерів конструктивного спрямування;
- при розробці системи оцінки і заохочення.

Ідеалісти неефективні:

- при організації боротьби та протистояння;
- в умовах організації критики;
- при необхідності прийняття швидких і невідкладних рішень.

Завдання 13.

Використовуючи *метод групових оцінок*, діагностуйте соціально-психологічний клімат обраного для дослідження Вами підприємства чи приватної фірми.

Метод групових оцінок - це один із різновидів експертного опитування. Його основна особливість застосування: компетентними експертами виступають усі члени досліджуваної групи (підрозділу, нечисельної організації), тобто безпосередні учасники трудового процесу.

Для діагностування соціально-психологічного клімату використайте нижченаведену взірцеву анкету.

Взірцева анкета для діагностики соціально-психологічного клімату

АНКЕТА

«Просимо Вас взяти участь у дослідженні, спрямованому на вивчення реалій відносин і соціально-психологічної атмосфери у Вашій організації (трудоному колективі, підприємстві). Заповнюючи анкету, обведіть будь ласка, кружечком порядковий номер того варіанту відповіді, який співпадає з Вашою точкою зору. Вказувати своє ім'я, адресу не потрібно. Анкета анонімна. Узагальнені результати будуть використані в науково-практичних цілях. Просимо Вас заповнити анкету повністю, без пропущені.

Дякуємо за співробітництво!»

1. Чи задоволені Ви своєю роботою?

1. Дуже задоволений.
2. В основному задоволений.
3. Не зовсім задоволений.
4. Не задоволений.
5. Не знаю.

Якою мірою ви задоволені: (дайте відповідь по кожному рядку)

Характеристика	Повністю задоволений	В основному задоволений	Не задоволений зовсім	Не задоволений	Не знаю
2. Характером роботи	1	2	3	4	5
3. Умовами праці	1	2	3	4	5
4. Організацією праці	1	2	3	4	5
5. Своєю спеціальністю	1	2	3	4	5
6. Робочим місцем	1	2	3	4	5
7. Системою оплати праці	1	2	3	4	5
8. Участю в управлінні виробництвом	1	2	3	4	5
9. Інформацією на виробництві	1	2	3	4	5
10. Залученістю до процесу прийняття рішень	1	2	3	4	5
11. Режимом праці	1	2	3	4	5
12. Перспективами професійного зростання	1	2	3	4	5

13. Чи дружний у вас колектив?

1. Дуже дружний.
2. В основному дружний.
3. Не зовсім дружний.
4. Недружний.
5. Цілком недружний.

44. Як Ви особисто ставитесь до Вашого безпосереднього керівника?

1. З великою шаною.
2. Шанобливо.
3. Не дуже шанобливо.
4. Без поваги.
5. Байдуже.

Чи бувають у Вас конфлікти: (дайте відповідь по кожному рядку)

	Дуже часто	Часто	Час від часу	Рідко	Дуже рідко	Не буває
15. З вищим керівництвом	1	2	3	4	5	6
16. З безпосереднім керівництвом	1	2	3	4	5	6
17. З колегами по роботі	1	2	3	4	5	6

Оцініть за п'ятибальною шкалою, в якій мірі розвинуті у Вашому колективі такі якості, як:

Вага якості:

5 - якість розвинута дуже сильно, 4 - розвинута сильно, 3 - в середній ступені, 2 – слабо, 1 - дуже слабо, 0 - відсутня.

Якість	Вага якості					
	5	4	3	2	1	0
18. Згуртованість у праці	1	2	3	4	5	6
19. Вимогливість один до одного	1	2	3	4	5	6
20. Співробітництво	1	2	3	4	5	6
21. Взаємна відповідальність	1	2	3	4	5	6
22. Дисциплінованість	1	2	3	4	5	6
23. Доброзичливість	1	2	3	4	5	6
24. Прихильність до організації (фірми)	1	2	3	4	5	6
25. Сумлінне ставлення до роботи	1	2	3	4	5	6
26. Повага один до одного	1	2	3	4	5	6

27. Чи плануєте ви у найближчі півроку – рік змінити місце праці?

1. Так.
2. Ні
3. Важко відповісти

Обробка результатів

За результатами опитування розраховується індекс групової оцінки за формулою.

$$R(Q) = \frac{\Sigma V}{V_{tn}}$$

де $R(Q)$ - індекс групової оцінки;

V - оцінка в балах окремої відповіді;

n - число членів групи, що дали відповідь на дане запитання;

V_i - максимальний бал шкали для розрахунку індексу групової оцінки.

Завдання 14.

Методики. Дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу

Мета дослідження: виявлення особливостей основних складових управлінської діяльності керівника

Інструкція для учасників дослідження:

Шановні колеги!

В опитувальнику виділено кілька значущих ознак у діяльності керівника. Просимо Вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку його діяльності:

Ознака 1

6 — великий прихильник різноманітних нововведень і реорганізацій, всіляке організаційне «ламання» — його стихія, не любить працювати в спокійному режимі;

5 — занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями;

4 — намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді занадто захоплюється нововведеннями;

3 — іноді може підтримати корисне починання, хоча не особливо любить різноманітні нововведення і реорганізації;

2 — скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, нама-

гається триматися від них поодаль;

1 — надзвичайно консервативний, великий супротивник всіляких нововведень.

Ознака 2

6 — чудово вміє планувати роботу, добивається високої життєдіяльності і реалістичності плану;

5 — вміє добре планувати роботу;

4 — з плануванням роботи в цілому справляється добре;

3 — з плануванням роботи справляється не дуже добре;

2 — погано справляється з плануванням роботи, його плани нежиттєздатні;

1 — зовсім не здатний планувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3

6 — природжений організатор, бездоганно вміє розставити людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;

5 — хороший організатор, вміє потрібним чином розставити людей і розподілити між ними обов'язки;

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

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

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

1 — не здатний справлятися з організаційними питаннями, до такої роботи зовсім не здатний.

Ознака 4

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

5 — часто перевищує свої повноваження, права і владу;

- 4 — повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть дещо перевищуючи їх;
- 3 — ніколи не перевищує своїх повноважень, прав і влади, іноді навіть використовує їх неповною мірою;
- 2 — недостатньо використовує свої повноваження, права і владу. іноді навіть у тих випадках, коли необхідно їх застосувати;
- 1 — зовсім не вміє використовувати свої повноваження, права і владу, справляє враження безпомічного і безправного.

Ознака 5

- 6 — рішучий, рішення приймає швидко, не гаючись;
- 5 — доволі рішучий, приймає рішення своєчасно;
- 4 — не завжди швидко приймає рішення, але і назвати його занадто повільним — не можна;
- 3 — нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідне рішення;
- 2 — нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному;
- 1 — вкрай нерішучий, довго вагається перед вирішенням найдріб'язковішого питання.

Ознака 6

- 6 — приймає завжди продумані, виключно кваліфіковані управлінські рішення, які можуть слугувати прикладом в аналогічних випадках;
- 5 — зазвичай приймає продумані, кваліфіковані рішення;
- 4 — може приймати продумані, доволі кваліфіковані управлінські рішення;
- 3 — управлінські рішення, які він приймає, не завжди продумані глибоко обгрунтовані;
- 2 — іноді приймає некваліфіковані, необгрунтовані управлінські рішення, що завдає певної шкоди справі;
- 1 — не вміє приймати грамотні управлінські рішення і не намагається цьому навчитися.

Ознака 7

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

Ознака 8

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

Ознака 9

- 6 — повсякчас втручається у роботу підлеглих і намагається всі питання вирішити самостійно;
- 4 — часто втручається без потреби у роботу підлеглих і вирішує замість них різноманітні питання;

4— іноді без особливої потреби втручається у роботу підлеглих
вирішує замість них різноманітні питання:

3 — іноді без особливої потреби передоручає підлеглим вирішення тих
питань, які мав вирішити сам:

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

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

Ознака 10

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

5 — об'єктивно оцінює підлеглих і результати їхньої діяльності:

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

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

2 — не об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їхньої діяльності,
підвладний пристрастям і настрою;

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

Ознака 11

6 — всіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих,
використовуючи для цього всі наявні можливості;

5 — турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

4 — виявляє певну зацікавленість у підвищенні кваліфікації підлеглих;

3 — не особливо турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

2 — зовсім не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих;

1 — не тільки не турбується про підвищення кваліфікації підлеглих, а й
навіть певною мірою шкодить цьому .

Ознака 12

- 6 — всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і пишається їхніми успіхами;
- 5 — сприяє службовому росту підлеглих;
- 4— виявляє певну зацікавленість у службовому рості підлеглих;
- 3 — не виявляє зацікавленості у службовому рості підлеглих;
- 2 — перешкоджає службовому росту підлеглих;
- 1 — всіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, остерігаючись конкуренції з їхнього боку.

Ознака 13

- 6 — чудово вміє завойовувати прихильність людей, знаходить з ними спільну мову, схиляє до відвертості;
- 5 — вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;
- 4 — хоча і не завжди, але здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;
- 3 — іноді не здатний прихилити до себе людей і знаходити з ними спільну мову;
- 2 — не вміє завойовувати прихильність людей і знаходити з ними спільну мову;
- 1 — постійно настроює проти себе, неспроможний знайти спільну мову; для роботи з людьми зовсім непридатний.

Ознака 14

- 6 — надзвичайно любить свою роботу, практично віддає їй весь вільний час і енергію;
- 5 — любить свою роботу;
- 4 — до роботи ставиться з інтересом;
- 3— до роботи ставиться байдуже;
- 2 — не любить своєї роботи, але змирився з необхідністю її виконувати;
- 1 — вкрай не любить своєї роботи і не приховує цього.

Ознака 15

- 6— вкрай самовпевнений, постійно переоцінює свої можливості, не бажає слухати розумних порад, досвід його нічому не вчить;
- 5 — надміру самовпевнений, часто переоцінює свої можливості;
- 4 — іноді трохи себе переоцінює, надміру впевнений у собі;
- 3 — іноді недооцінює свої можливості, не впевнений у собі;
- 2 — недостатньо вірить у свої сили, часто недооцінює свої можливості;
- 1 — вкрай невпевнений у собі; постійно недооцінює свої можливості.

Ознака 16

- 6 — винятково впертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо сам усвідомлює її абсурдність;
- 5— доволі впертий, неохоче змінює власну думку, навіть якщо вона вочевидь неправильна;
- 4 — дещо впертий, неохоче змінює свою точку зору;
- 3 — іноді під «тиском зверху» може змінити свою думку;
- 2 — якщо чинять тиск, легко змінює свою думку;
- 1 — вкрай легко змінює свою думку.

Ознака 17

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

Ознака 18

- 6— може миттєво зрозуміти суть питання, не плутаючись у дрібницях;
- 5 — здатний швидко розібратися у суті питання і виділити основне;
- 4— здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити основне;

3 — не завжди здатний під час розгляду того чи іншого питання виділити основне;

2 — часто під час розгляду того чи іншого питання не здатний виділити основне, плутається у дрібницях;

1 — не вміє вирізняти основне, постійно плутається у дрібницях.

Ознака 19

6 — завжди охоче надає допомогу товаришам по роботі, не шкодуючи для цього ні свого часу, ні сил;

5 — охоче надає допомогу товаришам по роботі;

4 — не відмовляє в допомозі товаришам по роботі, якщо до нього звертаються;

3 — не завжди надає допомогу товаришам по роботі;

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

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

Ознака 20

6 — винятково ввічливий і коректний, ніколи не дозволяє нетактовності стосовно іншого;

5 — ввічливий і коректний до оточуючих;

4 — достатньо ввічливий і коректний у стосунках з оточуючими;

3 — не завжди достатньо ввічливий і коректний у стосунках із оточуючими;

2 — не ввічливий і не коректний з оточуючими;

1 — іноді дозволяє собі грубість і нетактовність стосовно інших людей, які не здатні дати належну відсіч.

Ознака 21

6 — має великий і заслужений авторитет \колективі, користується повагою всіх працівників;

5 — має великий успіх у колективі;

- 4— має певний авторитет у колективі;
3 — має деякий авторитет у колективі, але не у всіх;
2 — не користується в колективі достатньою повагою і авторитетом;
1 — зовсім не має поваги і авторитету у колективі.

Дякуємо за участь у дослідженні!

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Кожного представника адміністрації оцінюють за запропонованими параметрами. Параметри (ознаки) об'єднані у три блока:

I. *Функціональний компонент управлінської діяльності* складається з:

- інноваційного потенціалу (ознака 1);
- організаційного потенціалу (ознаки 3, 5, 8);
- уміння планувати свою діяльність (ознака 2);
- уміння використовувати владу (ознаки 4, 9);
- уміння приймати рішення (ознаки 6, 18);
- здатність контролювати оцінювання діяльності учнів (ознаки 7, 10);
- уміння підтримувати потяг до розвитку учнів (ознаки 11, 12, 19).

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

III. *Авторитет керівника V педагогічних працівників* (ознаки 14, 21).

За кожною ознакою підраховується кількість балів (середній бал за оцінками педагогів). Для наочності будуються графіки міри вираженості параметрів.

Для обговорення можна запропонувати керівнику здійснити самооцінку своєї діяльності і порівняти її з оцінками підлеглих.

Завдання 15.

Методика. Чи здатні ви стати керівником?

Мета дослідження: виявлення деяких «потенційних» показників орієнтації керівника на гуманізацію управління організаціями (орієнтацію у правлінській діяльності керівника на спільну діяльність з

працівниками, її спрямованість не лише на виконання професійних завдань, а й на врахування потреб, інтересів працівників та колективу в цілому тощо).

Інструкція для учасника дослідження:

Прочитавши запитання, на окремому листку паперу запишіть його номер і поряд — буквене позначення варіанту відповіді, який відповідає Вашим звичкам і характеру. Надалі, користуючись табличкою-ключем, Ви підрахуєте суму, набрану Вами під час випробування, і визначите відповідь на запитання, чи здатні Ви стати керівником.

1. *Уявіть собі, що від завтрашнього дня Вам належить керувати великою групою співробітників, які дещо старші від Вас за віком. Чого найбільше Ви остерігались би в цьому випадку?*

а) ви можете виявитись менш проінформованим у суті справи, ніж вони?

б) що Вас будуть ігнорувати і опротестовувати прийняте вами рішення:

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам би хотілося.

2. *Якщо Вас у якій-небудь справі спіткала велика невдача, то:*

а) чи постараетесь Ви втішитися, нехтуючи нею, вважаючи те, що сталося, несуттєвим («подумаєш, могло бути і гірше!») і попрямуєте розвіятися, наприклад, на концерт;

б) чи почнете гарячкувато роздумувати: а чи не можна перекласти провину на кого-небудь іншого чи, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) чи аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чом\ полягав Ваш особистий промах і як можна виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що сталося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію.

3. *Яке з нижче перерахованих поєднань якостей і рис найбільше підходить до Вас?*

а) скромний, комунікабельний, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працьовитий, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавський, логічний.

4. *Чи вважаєте Ви, що більшість людей:*

а) люблять працювати старанно і добре;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

5. *Керівник повинен бути відповідальним за:*

а) підтримання хорошого настрою в колективі (тоді і з роботою не буде турбот);

б) відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. *Уявіть собі, що Ви є керівником організації і повинні протягом тижня подати «наверх» план певних робіт. Як Ви вчините?*

а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите поправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, сприймаючи ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з Вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких суттєвих поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника чи іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

7. *На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник,*

який:

а) пильно слідкує, щоб усі його підлеглі точно виконувати свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення спільного завдання, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) турбується про роботу, але за метушнею справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. *Працюючи в якомусь колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за підсумки роботи всього колективу в цілому?*

а) так;

б) ні.

9. *Ваш погляд чи вчинок іншими оцінюється критично. Як Ви станете себе вести?*

а) не піддаючись миттєвій захисній реакції, не поспішатимете із запереченнями, а зумієте твердо зважити всі «за» і «проти»;

б) не пасуватимете, а постараетесь довести переваги своїх поглядів;

в) через запальний характер не зумієте приховати свого розчарування і, можливо, розгніваєтесь;

г) змовчите, але погляду свого не зміните і чинити будете, як і раніше.

10. *Що краще вирішує виховні завдання і вносить найбільший успіх?*

а) преміювання;

б) покарання.

11. *Чи хотіли б Ви:*

а) щоб інші бачили в Вас хорошого товариша;

б) щоб ніхто не піддавав сумніву Вашу чесність і рішучість надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

12. *Чи любите Ви приймати самостійне рішення?*

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення щодо того чи іншого відповідального питання, то:

а) чи прийняте зробите якнайшвидше і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;

б) чи робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь: «а не краще було б так чи так...»;

в) чи прагнете не робити ніяких поспішних дій.

Обробка даних дослідження та їх інтерпретація:

Залежно від відповіді, за наведеною нижче таблицею визначте набрану кількість балів. Правильну відповідь Ви отримаєте лише в тому випадку, якщо відповідатимете на кожне питання максимально відверто.

№ з/п	а	б	в	г
1.	0	2	4	—
2.	2	0	6	0
3.	0	3	2	—
4.	6	2	0	—
5.	3	5	—	—
6.	3	0	1	6
7.	2	6	4	← —
8.	6	0	—	—
9.	2	6	4	—
10.	3	0	—	—
11.	3	5	—	—
12.	3	0	—	—
13.	6	3	—	—

Підсумок:

Якщо Ви набрали більше 40 балів:

■ це означає, що Ви володієте великою кількістю задатків стати добрим керівником з сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, їх знання і хороші якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не терпітимете в своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у важких ситуаціях зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів:

■ могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко зустрічалися б з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Прагнули б бути для своїх підлеглих опікуном; але іноді могли б зігнати на них свій поганий настрій і гнів; надавали б їм допомогу і давали б різного роду поради, не зважаючи на те, чи є в них потреба.

Якщо ви набрали менше 10 балів:

■ я будемо відверті: у Вас мало шансів досягти успіху в якості керівника. Хіба що у вас достатньо сили волі переглянути більшість своїх поглядів і відмовитися від укорінених звичок, перш за все необхідно повірити в себе і в людей.

Завдання 16.

Методика 1. Аналіз своїх обмежень («Ви самі»)

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 щирим.

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. Я вкладаю 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 створювати 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 підлеглі 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 й, 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 підлеглі повинні оспорювати мої управлінські рішення.

86. Я докладаю достатніх зусиль у визначенні ролей і завдань моїх підлеглих.

87. Мої підлеглі 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 підлеглі 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 поодиноці.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Таблиця відповідей на питання тесту «Аналіз своїх особистих обмежень»

Дотримуйтесь вказівок, наведених на початку опитувальника.

В таблиці ПО 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 ПО 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. В 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
	Здатність управляти собою			Невміння управляти собою
	Чіткі цінності			Розмиті особисті цінності
	Чіткі особисті цілі			Нечіткі особисті цінності
	Триваючий саморозвиток			Призупинений саморозвиток
	Хороші навички вирішення проблем			Недостатні навички вирішення проблем
	Творчий підхід			Недостатність творчого підходу
	Вміння впливати на оточуючих			Невміння впливати на людей
	Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності
	Здатність керувати			Обмеження здатності керувати

	Вміння навчати			Невміння навчати
	Вміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив

Табличка підсумків

Впишіть номери 1, 2, 3

Впишіть номери 1, 2, 3

із стовпчика «Ранг»

із стовпчика «Зворотний ранг»

	Мої сильні сторони		Мої особисті
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 управлінця.

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» попросіть 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 порівнюєте 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.

Методика 2. Аналіз особистих обмежень («Робота»)

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 влаштовувати 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	2	1	0

справедливим			
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
В 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 дозволиться 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
В майбутньому робота значно підвищить рівень вимог до мене	2	1	0
Скоріше за все, моя робота	2	1	0

значно зміниться в найближчі роки			
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
В майбутньому мені стане важче досягати успіхів	2	1	0

Загальний підсумок четвертої частини: _____ балів.

Частина 5.

	Абсолютно правильно	Відносно правильно	Неправильно
Вирішення проблем — не важлива частина моєї роботи	2	1	0
Мені доводиться значною мірою поклатися 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
В 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 випробувати 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 — не 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 ставились 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 необхідно 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 маю консультувати 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 з підлеглих я повинен булвувати 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 доволиться значною мірою залежати від своїх підлеглих	2	1	0
Мені необхідно управляти тим, як підлеглі 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	2	1	0

винагороду, яку одержують мої підлеглі			
Мені дозволиться керувати деякими дуже важкими людьми	2	1	0
Я повинен уточнювати функції і вклад в 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 вілігваю важливу роль в розвитку кар'єри тих, ким я керую	2	1	0
Мені дозволиться виступати викладачем за сумісництвом	2	1	0
Я повинен опінуювати роботу інших працівників	2	1	0
Консультувати інших — це частина моєї роботи	2	1	0
Якщо б мої підлеглі не володіли необхідною підготовкою, то це серйозно зашколило 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
Моєму підрозділу потрібні хороші відносини з іншими підрозділами	2	1	0
Мені доводиться працювати з іншими людьми над спільними проблемами	2	1	0
Я повинен опінювати 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	В
Частина 1	Невміння управляти собою		
Частина 2	Розмиті особисті цінності		
Частина 3	Нечіткі особисті цілі		
Частина 4	Призупинений саморозвиток		
Частина 5	Недостатність навичок вирішувати		
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»	Розбіж- ності
Обмеження	А	Б	В
Невміння керувати 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.

Методика 3. Аналіз особистих обмежень («Інші»)

Інструкція для менеджера:

Відповіді на цей тест можуть бути не із приємних. 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 слабке 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 уміння 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, не об'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 врозріз 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. Переважено 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 долаття 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 докладает 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.

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 впливати 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 E (Всього).

Недостатність творчого підходу								
Невміння впливати на людей								
Недостатнє розуміння особливостей								
Слабкі навички керівництва								
Невміння навчати								
Низька здатність формувати колектив								

Середня оцінка в стовпчику Н - не 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 зятися 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 них *Вам доведеться звернути особливу увагу з точки зору особистого росту. Чим більша величина розходження, тим більшу користь принесе Вам позбавлення від даного обмеження.*

Обмеження	Оцінка	Середня	Розходж
	А	Б	В
Невміння керувати 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			

* * *

Наведені нижче тести допоможуть поглибити Ваше розуміння концепції особистих обмежень і Ваше знання про себе. Поверхове розуміння скоріше за все не змінить Вашої поведінки і ділових якостей. Тести пропонують реалістичну оцінку сильних і слабких сторін, допомагають чіткіше визначити особисті цілі і стимулювати зусилля у напрямі особистого зростання.

Одне застереження. Аналізуючи результати тесту на обмеження «Інші», Ви отримуєте в свої руки думки, в яких можуть міститися особисті

нападки. Завжди буває нелегко визнати корисними відверто критичні оцінки і потім використати їх конструктивно. І все ж, постарайтесь позитивно поставитися до таких результатів. Зібрана інформація може стати дуже корисною для Вас, але лише в тому випадку, якщо ви будете відкритим для сприйняття її суті. Тоді на основі результатів всіх трьох тестів Ви обґрунтовано і зі знанням справи зможете планувати і здійснювати професійне навчання, а також будувати ефективну ділову кар'єру .

(Конкретні рекомендації наведені щодо вирішення цього питання наведені в книзі Вудкок К, Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. - 320 с).

Результати тесту також можна використати для покращення роботи всієї організації, установи. Серед можливих додаткових сфер використання можуть бути такі:

- оцінка потреби в навчанні;
- встановлення критеріїв для підбору кадрів;
- планування кадрових переміщень;
- консультування з питань про вибір професії;
- консультування під час атестаційної співбесіди;
- визначення освітніх потреб;
- перепідготовка керівників;
- створення колективу.

Завдання 17.

Методика: Оцінка стилю керівництва

Мета дослідження: виявлення стилю керівництва менеджера

Інструкція для учасників дослідження:

Пропонується в стверджувальній формі об'єктивно відповідь на запитання, які стосуються Вашого характеру, ставлення, звичок, нахилів,

обвести кружечком номери тих питань, як: відповідають Вашій поведінці і ставленню до людей. Якщо Ви ніколи не зустрічалися з деякими з цих ситуацій, постарайтесь уявити, як би Ви могли себе повести в них.

1. В роботі з людьми я віддаю перевагу, щоб вони беззастережно виконували мої розпорядження.
2. Мене легко захопити новими задачами, але я швидко втрачаю інтерес до них.
3. Люди часто заздять моєму терпінню і витримці.
4. В складних ситуаціях я завжди думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко примушували мене робити те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хто-небудь проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, оскільки не можу покластися на своїх заступників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від спроби довести що-небудь.
9. Я вмію об'єктивно оцінити своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх і слабких.
10. Мені доводиться часто радитися зі своїми заступниками, перш ніж віддати певне розпорядження.
11. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати в людей роздратування.
12. Перекоаний, що мої оцінки успіхів і невдач підлеглих точні і справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного дотримання моїх наказів і розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, ніж керувати людьми.
15. Більшість вважає мене чуйним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не варто нічого приховувати - ні хорошого, ні поганого.
17. Якщо ж я зустрічаю опір, в мене пропадає інтерес до роботи з людьми.

18. Ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність одноосібного керівництва.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.
20. Мені часто для ефективної роботи не вистачає часу.
21. На грубість підлеглих я прагну знайти відповідну реакцію, яка не викликає конфліктів.
22. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої доручення.
23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти і товариські відносини.
24. Я завжди прагну за будь-яку ціну бути першим у всіх справах.
25. Я намагаюсь виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій.
26. Мені легше сприймати точку зору більшості колективу, ніж виступати проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих треба хвалити за кожне, навіть незначне, досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
29. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
30. Я часто втрачаю від збудження контроль над своїми почуттями, особливо коли мені надокучають.
31. Якщо б я мав можливість частіше бути серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилась.
32. Я інколи проявляю спокій і байдужість до інтересів, захоплень підлеглих.
33. Я надаю найбільш кваліфікованим підлеглим більше самостійності в розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені до вподоби аналізувати і обговорювати з підлеглими їх проблеми.
35. Мої помічники справляються не лише зі своїми, а й з моїми функціональними обов'язками.
36. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими, яких завади можна поставити на місце.

37. Завжди домагаються виконання своїх розпоряджень, не зважаючи на обставини.
38. Найбільш важка справа для мене — це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я прагну уявити себе на їх місці.
40. Перекоаний, що керівництво людьми повинно бути гнучким - підлеглим не можна демонструвати ні сталевий непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені доводиться часто займатися поточними справами і відчувати від цього велике емоційне й інтелектуальне навантаження.
43. Батьки примушували мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як тяжку справу.
45. Я прагну розвивати в колективі взаємодопомогу і співробітництво.
46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад своїх підлеглих.
47. Головне в керівництві — розподілити обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі існують лише як виконавці волі керівника.
49. Підлеглі — безвідповідальні люди, і лише тому їх потрібно постійно контролювати.
50. Найкраще надати повну самостійність колективу і ні в що не втручатися.
51. Для більш якісного керівництва потрібно заохочувати найбільш здібних підлеглих і суворо карати недбайливих.
52. Я завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Мені доводиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни я суворо караю.
55. В критиці недоліків підлеглих я безжалісний.
56. Іноді мені здається, що в колективі я зайва людина.
57. Перш ніж карати підлеглих, я прагну похвалити їх.

58. Я добре взаємодію з колективом і прислухаюся до його думки.
59. Мені часто дорікають за надмірну увагу до підлеглих.
60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я досягнув би більшого.

Обробка результатів та їх інтерпретація:

Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить важко. Тут вимагається не лише самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Однак, підрахувавши номери відповідних тверджень і користуючись ключем- габлицею, можна визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивного і одноосібно-демократичного стилю управління.

Ключ-таблиця

Стиль управління	Номер відповіді-твердження	Сума відповідей
Авторитарно-одноосібний	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,37,42,43,48,49,54,55,60	
Пасивний	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50,53,56,59	
Одноосібно-демократичний	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,39,40,45,46,51,52,57,58	

Залежно від отриманих сум у відповідях ступінь виявленості стилю буде різним: мінімальний (0 - 7), середній (8 -13) і високий (14 - 20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва.

На наш погляд, варто віддати перевагу поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник використовує гнучкі методи роботи з людьми і повсякчасно стверджує діловий стиль управління.

Для більш повної характеристики індивідуального стилю і наступного вдосконалення його, можна керуватися наступною таблицею.

Таблиця-характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний	
0-7	Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати

	відстаючих і нездібних підлеглих.
8-3	Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників.
14-20	Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках, честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою.
Пасивний	
0-7	Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання і вирішувати спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов'язків і імпульсивності. В критиці недоліків підлеглих, СЛс вимогливості і відповідальності.
8-13	Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість довірливості, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння.
14-20	Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, неввічливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0-7	Мінімальний ступінь: свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і як деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях.
8-13	Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохань і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14-20	Високий ступінь: відображає вміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи,

14- переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і 20 тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати критику і самокритику, попереджувати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі

Завдання 18.

Методика: Діагностика рівня емоційного вигорання (В.В. Бойко)

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 падати партнеру професійну підтримку партнеру, послугу, допомогу.
17. Мені завжди вдається запобігти впливу поганого настрою наділові 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 обґрунтовані 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 гак, 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 підриває 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 вибіркоче емоційне реагування:
+5(5), -17(3). +29(10), +41(2), 53(2), +65(3), +77(5).
2. Емоційно-моральна дезорієнтація:
+6(10), -18(3), +30(3), +42(5). + 54(2) +66(2), -78(5).
3. Розширення сфери економії емоцій:
+7(2), +19(10). -31(2), +43(5), +55(3). 67(3), -79(5).
4. Редукція професійних обов'язків:
+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

Фаза «Виснаження»

1. Емоційний дефіцит:

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

2. Емоційне 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.

(Більш детальну інформацію про суть та вияви емоційного вигорання (див. Райгородский Д. Я. (авгор-составитель). Практическая психодиагностика; Методика и тесты. — Самара; Издательский Дом «Бахрач», 1998. — С. 161-169).

Завдання 19.

Мотивація діяльності працівників організацій як фактор успішності управління

Методика 1. Бар'єри у професійній діяльності

Анкета 1

Мета дослідження: виявити здатність спеціаліста до саморозвитку.

Інструкція для учасників опитування:

Оцініть твердження, поставивши такі бали:

5 — якщо це твердження цілком відповідає дійсності;

4 — швидше відповідає, ніж ні;

3 — і так, і ні;

2 — швидше не відповідає;

1 — не відповідає,

1. Я намагаюсь вивчити себе.
2. Я залишаю час для розвитку, хоч як би не був зайнятий роботою і домашніми справами.
3. Перешкоди, що виникають, стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотний зв'язок, оскільки це допомагає мені оцінити і пізнати себе.
5. Я рефлексую свою діяльність, виділяючи на це спеціальний час.
6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я багато дискутую з питань, які мене цікавлять.
9. Я вірю у свої можливості.
10. Я намагаюсь бути більш відкритим.
11. Я усвідомлюю той вплив, який здійснюють на мене оточуючі люди.
12. Я займаюсь своїм професійним розвитком і маю позитивні результати.
13. Я отримую задоволення від отримання нового.
14. Відповідальність, що зростає, не лякає мене.
15. Я позитивно поставився б до мого службового зростання.

Підрахуйте загальну суму балів:

75—55 — активний розвиток;

54—36 — відсутня стала система саморозвитку, орієнтація на розвиток надзвичайно залежить від обставин;

35—15 — розвиток, який зупинився.

Анкета 2

Мета дослідження: виявити чинники, що стимулюють і перешкоджають розвитку та саморозвитку працівників в організації.

Інструкція для учасників опитування:

Оцініть за п'ятибальною системою фактори, які сприяють і заважають вашому навчанню та розвитку:

5 — так (перешкоджають чи стимулюють);

4 — швидше так, ніж ні;

3 — і так, і ні;

2 — швидше ні;

1 — ні.

Чинника, які перешкоджають:

1. Власна інерція.

2. Розчарування внаслідок попередніх невдач.

3. Відсутність підтримки і допомоги в цьому питанні з боку керівників.

4. Ворожість оточуючих (заздрощі, ревності), які негативно сприймають ваші зміни і тяжіння до нового.

5. Неадекватний зворотний зв'язок з членами колективу й керівниками, тобто відсутність об'єктивної інформації про себе.

6. Стан здоров'я.

7. Недостатня кількість часу.

8. Обмежені ресурси, скрутні життєві обставини.

Чинники, які стимулюють:

1. Методична робота.

2. Навчання на курсах.

3. Приклад і вплив колег.
4. Приклад і вплив керівників.
5. Організація праці на підприємстві.
6. Увага до цієї проблеми керівників.
7. Довір'я.
8. Новизна діяльності, умови роботи і можливість експериментування.
9. Заняття самоосвітою.
10. Інтерес до роботи.
11. Зростаюча відповідальність.
12. Можливість отримати визнання у колективі.

Обробка даних дослідження та їх інтерпретація:

У результаті опрацювання анкет виявляється три категорії вчителів, прізвища яких вносяться до таблиці відповідно до ступеня готовності вчителя до саморозвитку. *Чинники, які перешкоджають і стимулюють, ранжують за допомогою показників середнього балу, а також вносять до підсумкової таблиці.*

Підсумкова таблиця Навчання, розвиток і саморозвиток

Здатність співробітників до саморозвитку	ПІБ співробітників	Чинники, що стимулюють саморозвиток	Чинники, що перешкоджають саморозвитку	Система заходів
1 Активний саморозвиток				
2 Нереалізований саморозвиток, який залежить від умов				
3. Саморозвиток, який зупинився				

Результати опитування використовуються керівником для індивідуальної роботи з підлеглими.

Методика 2. Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн. адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової)

Мета дослідження: виявлення провідного типу кар'єрних орієнтацій працівників організацій.

Інструкція для учасників дослідження: Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку справа залежно від його наскільки важливим або узгодженим з вашими поглядами є кожне з наступних суджень.

Текст опитувальника.

Наскільки важливим є для Вас кожне з наступних тверджень?

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

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

Наскільки Ви згодні з кожним із наступних тверджень?

№ з/п	Твердження	Абсолютно не важливо	Виключно важливо
22.	Єдина справжня мета моєї кар'єри — знаходити та вирішувати складні проблеми, незалежно від того, у якій галузі вони виникли	1 2 3 4 5 10	6 7 8 9
23.	Я завжди прагну приділяти увагу моїй сім'ї і моїй кар'єрі	1 2 3 4 5 10	6 7 8 9
24.	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дають мені можливість почати й побудувати власну справу	1 2 3 4 5 10	6 7 8 9
25.	Я погоджусь на керівну посаду тільки у тому випадку, якщо вона	1 2 3 4 5 10	6 7 8 9

	знаходиться у сфері моєї професійної компетенції	10
26.	Я хотів би досягти такого статусу в організації, який би дав можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27.	У моїй професійній діяльності я більш за все турбувався про свою свободу та автономність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28.	Для мене важливіше мешкати там, де й раніше, ніж отримати нове призначення чи нову роботу в іншій місцевості	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29.	Я завжди шукав роботу, на якій би міг приносити користь людям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30.	Змагання та виграш — це найбільш цікаві та хвилюючі сторони моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31.	Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести той спосіб життя, який мені подобається	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32.	Підприємництво складає центральну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33.	Я певно, залишив би організацію, ніж став займатися роботою, що не пов'язана з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34.	Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35.	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36.	Я надав би перевагу організації, що забезпечує тривалий контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37.	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38.	Я почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39.	Обрати та підтримувати певний	1 2 3 4 5 6 7 8 9

	спосіб життя важливіше, ніж досягати успіхів у кар'єрі	10
40.	Я завжди хотів заснувати власний бізнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41.	Я надаю перевагу роботі, що не пов'язана з відрядженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обробка та оцінка результатів:

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

Ключ:

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

Психологічна характеристика кар'єрних типів:

1. *Професійна компетентність.* Люди з такою орієнтацією прагнуть бути майстрами своєї справи, для них особливо важливий успіх у професійній сфері. Швидко втрачають інтерес до роботи, яка заважає розвивати професійні здібності. Шукають визнання своїх талантів, яке повинне виражатися у статусі, що відповідає їх майстерності. Вони готові

управляти іншими у межах своєї компетентності, але управління не має для них особливого інтересу. Більшість розглядають управління лише як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері. Це найбільша група в організаціях, що забезпечує прийняття компетентних рішень.

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

3. *Автономія.* Особистість прагне звільнення від організаційних правил, вимог та обмежень. Яскраво виражена потреба все робити на свій розсуд, самій вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації. Готова відмовитися від просування по службі та інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина готова працювати в організації, що забезпечує достатній рівень свободи, не буде відчувати відданості організації та відкидатиме всі обмеження її автономності.

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

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

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

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

8. *Підприємництво*. Особистість прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Не бажає працювати на інших, хоче мати власну «марку», власну справу, фінансове багатство. Це не завжди творча людина, для неї головне — створити власну справу, концепцію, організацію, збудувати її так, щоб це стало продовженням її самої. Вона буде продовжувати справу, навіть тоді, коли її будуть переслідувати невдачі і вона буде змушена ризикувати.

ПИТАННЯ З ПРЕДМЕТУ «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»
на вступний іспит до аспірантури

1. Психологічні закономірності управлінської діяльності.
2. Використання методу «мозкового штурму» для розв'язання управлінських проблем.
3. Теорія психоаналізу як основа розуміння вчинків людини.
4. Теорії мотивації.
5. Ідеї мотивації Вудкока і Френсіса для ефективного стимулювання трудової поведінки.
6. Соціально-психологічне поняття спільності і групи. Групова диференціація.
7. Розподіл ролей в неофіційній групі .
8. Спільне і відмінне між керівником і лідером в групі.
9. Теорії лідерства. Плюси і мінуси кожної теорії.
10. Класифікація лідерів.
11. Критерії стабільності колективу.
12. Поняття спрацьованості, згуртованості, сумісності. Види сумісності.
13. Авторитет керівника і його структура.
14. Стилі керівництва. Найефективніше використання кожного стилю керівництва .
15. Поняття про псевдо авторитети. Види псевдо авторитету.

16. Поняття про імідж керівника . Структура іміджу.
17. Поняття про імідж організації. Складові іміджу організації.
18. Формула впливу іміджу.
19. Ефекти, які необхідно враховувати при формуванні іміджу керівника, організації і персоналу.
20. Система само презентації керівника

Тести з дисципліни "Психологія управління"

1. У вивченні психічних явищ психологія стикається з іншими науками, а саме:
 - А. Медициною;
 - Б. З опором матеріалів;
 - В. З кібернетикою;
 - Г. З біофізикою;

2. Бесіда - це:
 - А. Метод одержання інформації за допомогою вербальної комунікації у ході вільного діалогу між дослідником та досліджуваним;
 - Б. Метод одержання необхідної інформації шляхом безпосередньої цілеспрямованої розмови інтерв'юера з респондентом;
 - В. Метод одержання інформації опосередковано, на основі аналізу результатів діяльності;
 - Г. Всі відповіді правильні.

3. Метод психологічного спостереження - це:
 - А. Дослідження проводиться із застосуванням спеціальної літератури, але без певного плану і без втручання у хід подій;

- Б. Дослідник, не порушуючи природного перебігу досліджуваних явищ, проводить роботу цілеспрямовано і організовано, безпосередньо, але із застосуванням реєструючої апаратури (кіно-, відео-, магнітофон), в протоколі фіксує лише факти у такому вигляді, у якому вони виявляються;
- В. Дослідник активно втручається у хід подій, проводить роботу цілеспрямовано і фіксує факти у такому вигляді, в якому вони виявляються;
- Г. Всі відповіді правильні.

4. Психологія управління - це:

- А. Наука, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, соціально-психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів;
- Б. Наука, яка вивчає закономірності поведінки та діяльності людей, зумовлені фактом їх включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп;
- В. Наука, яка вивчає особистість, її психологічні особливості та міжособистісні взаємини;
- Г. Всі відповіді правильні.

5. Природний експеримент - це:

- А. Дослідження суб'єктивних причин і умов, від яких залежать певні психічні явища;
- Б. Дослідник не втручається у протікання психічних явищ;
- В. Здобуваються знання про психіку, які не залежать від суб'єктивних особливостей дослідника (таких, наприклад, як настрої);
- В. Досліджується психіка людини в процесі її природної реальної діяльності.

6. Існують такі принципи побудови психологічних досліджень:

- А. Суб'єктивне ставлення до психічного явища;
- Б. Принцип детермінізму;
- В. Об'єктивність вивчення психічних явищ;
- Г. Вивчення психічних явищ у їхньому розвитку;

7. Основні етапи науково-практичних психологічних досліджень:

- А. Визначення проблеми;
- Б. Розроблення гіпотези;
- В. Розроблення методики;
- Г. Усі відповіді правильні.

8. Найширше застосовуються такі методи збирання фактичного матеріалу:

- А. Спостереження;
- Б. Експеримент;
- В. Інтуїція;
- Г. Інсайт;

9. Вимоги до методу спостереження:

- А. Хаотичність спостереження;
- Б. Збереження природності психічних проявів;
- В. Цілеспрямованість;
- Г. Фіксація результатів;

10. Існують такі види психологічних експериментів:

- А. Лабораторний;
- Б. Неприродний;
- В. Шліфуючий;
- Г. Констатуючий;

11. Вимоги до методу вивчення продуктів діяльності:

- А. Нетиповість самої діяльності;
- Б. Типовість самої діяльності;
- В. Типовість умов діяльності;
- Г. Аналіз різних продуктів діяльності.

12. Тести мають відповідати таким вимогам:

- А. Стандартизованість випробування;
- Б. Невпорядкованість випробування;
- В. Однакові можливості всім досліджуваним;
- Г. Різні можливості всім досліджуваним;

13. Тест - це:

- А. Сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань.
- Б. Спеціально розроблені завдання і проблемні ситуації.
- В. Кількісна і якісна оцінка ступеня розвитку психічних явищ.
- Г. Метод виявлення ступеня розвитку конкретних знань.

14. Кейс-Стадіз - це:

- А. Метод аналізу практичних ситуацій
- Б. Метод управління відділом фірми
- В. Метод управління персоналом фірми
- Г. Метод аналізу стилю управління

17. Основними вимогами до проведення ділової бесіди є:

- А. Цілеспрямованість, фіксація психічних явищ, природні умови, дотримання етичних норм і принципів.
- Б. Тривалість у часі, невтручання в природній перебіг подій, цілеспрямованість, встановлення психологічного контракту.
- В. Постановка мети, підготовка запитань, прогнозування відповідей, встановлення психологічного контакту.
- Г. Урахування індивідуальних особливостей співбесідника, реєстрація психічних явищ, вивчення трудового анамнезу працівника.

18. Запитання в анкеті класифікують за такими ознаками:

- А. За змістом, функціями, структурою.
- Б. Функціонально-психологічними, ідеологічними, дихотомічними.
- В. За формою, змістом, статусом, структурою.
- Г. За ступенем вираженості, змістом, функціями.

19. Наукове дослідження управлінського процесу складається з таких етапів:

- А. Опис подій та їх оцінка, інтерпретація одержаних даних, практичне застосування.
- Б. Підготовка, експериментальні серії, кількісна обробка одержаних даних та їх психологічне тлумачення.
- В. Вивчення умов, що передують досліджуваному факту, реалізація конкретної методики дослідження, контакт-аналіз даних.
- Г. Встановлення гіпотези дослідження, експеримент, статистична обробка даних.

20. Функцією лівої півкулі головного мозку є:

- А. Спілкування;
- Б. Читання;
- В. Сприйняття музики;
- Г. Аналітичне мислення;

21. Функцією правої півкулі головного мозку є:

- А. Врахування;
- Б. Орієнтація в просторі;
- В. Слухання віршів.;
- Г. Емоційне ставлення до когось або чогось;

22. Сучасна психодіагностика розрізняє і використовує такі основні види тестів:

- А. Інтелектуальні, досягнень, особистісні, проєктивні, креативності;
- Б. Вербальні, невербальні, психологічні, творчі, логічні;
- В. Змішані, аналітичні, узагальнені, психологічні, інтелектуальні;
- Г. Конкретизовані, узагальнені, кількісні, якісні, креативні.

23. Вперше висловив ідею щодо класифікації соціонічних типів особистості:

- А. Фрейд З.
- Б. Маслоу А.
- В. Юнг К.
- Г. Берн Е.

24. До емоційних станів слід віднести:

- А. Гнів, радість, смуток, страх, здивування;
- Б. Бадьорість, уважність, тривога, стрес, втома;
- В. Стрес, хитрість, скепсис, дрімота, горе;
- Г. Відраза, байдужість, життєрадісність, злість, ворожість.

25. Для афективного стану характерним є:

- А. Незначна сила прояву;
- Б. Посилення регулювальної дії кори великих півкуль головного мозку;
- В. Звуження обсягу свідомості;
- Г. Тривалий період протікання.

26. Фрустраційний стан виникає тоді, коли:

- А. Людина зустрічає перешкоди на шляху до поставленої мети, які сприймаються нею як неподоланні;
- Б. Виникає марне сподівання, невдача, обман;
- В. Ступінь невдоволення процесом задоволення власних потреб стає мінімальним;
- Г. Особистісно-значущі відносини стають порушеними.

27. Існують такі психологічні теорії пам'яті:

- А. Асоціативний напрямок;
- Б. Фізична теорія;
- В. Гештальтизм;
- Г. Теорія діяльності.

27. Види пам'яті за характером психічної активності поділяють:

- А. Образна;
- Б. Мимовільна;
- В. Ейдетична;
- Г. Моторна;

28. Види пам'яті за тривалістю утримання інформації:

- А. Оперативна;
- Б. Тривала;
- В. Словесно-логічна.
- Г. Емоційна;

29. Основні процеси пам'яті - це:

- А. Запам'ятовування;
- Б. Забування;
- В. Відтворення;
- Г. Відповіді А, Б.

30. Бувають такі форми мислення:

- А. Аналіз;

- Б. Синтез;
- В. Судження;
- Г. Відповіді А, Б .

31. Імідж керівника - це:

- А. Образ, уявлення, який методом асоціацій наділяє керівника новими характеристиками, які є соціально значущими для людей, які його сприймають;
- Б. Створений ідеальний образ, який стимулює прагнення керівника до самоудосконалення;
- В. Певні характеристики керівника, які відокремлюються із структури його особистості з метою створення позитивного враження;
- Г. Мистецтво самопрезентації та самопредставлення.

32. Основні функції психолога, який допомагає формувати економічну політику організації, полягають у наступному:

- А. Розробці нормативної документації з питань ергономічності машин;
- Б. Вивчення соціально-побутових запитів можливих груп споживачів;
- В. Формування попиту на продукцію організації;
- Г. Участь у розробці пріоритетних напрямів діяльності фірми.

33. Вкажіть основні причини вступу людей до неформальних груп:

- А. Спільність переконань, взаємозалежність у виконанні функціональних обов'язків, соціальний статус, рівень задоволення матеріальних потреб;
- Б. Рівень професійної компетентності, юридичний статус, вік, поставлені виробничі завдання;
- В. Допомога, захист, почуття належності, симпатії і антипатії, потреба у спілкуванні;
- Г. Єдина спрямованість, високий рівень спрацьованості, єдиний доступ до джерел інформації, недовіра керівнику.

34. Соціальна психологія - це:

- А. Наука, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, соціально-психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів;
- Б. Наука, яка вивчає закономірності поведінки та діяльності людей, зумовлені фактом їх включення в соціальні групи, а також психологічні характеристики самих цих груп;
- В. Наука, яка вивчає особистість, її психологічні особливості та міжособистісні взаємини;
- Г. Наука, яка вивчає проблеми міжособистісних стосунків в малих групах.

35. До механізмів взаємовпливу в малих групах слід віднести:

- А. Згуртованість, спрацьованість, комфортність;
- Б. Зворотня залежність, переконання;
- В. Навіювання, комфомність, переконання;

Г. Спрацьованість, взаємозалежність, навіювання.

36. Найбільш поширеними методами вивчення первинних груп і колективів є:

- А. Соціометрія, референтометрія, анкетування, тести;
- Б. Стратометрія, тести, метод полярних профілів, опитувальники;
- В. Референтометрія, метод вивчення документів, експеримент, анкетування;
- Г. Анкетування, тести, спостереження, соціометрія.

37. Групова сумісність - це:

- А. Міра потягів членів групи один до одного і до групи в цілому;
- Б. Узгодження в роботі між її учасниками, найкраще поєднання їх дій у часі й просторі;
- В. Мотиваційна основа потягу суб'єктів у групі, що включає сукупність їх потреб і цінностей;
- Г. Найсприятливіше поєднання властивостей членів групи, яке забезпечує успіх спільної справи і особисте задоволення кожного члена групи від роботи.

38. Характеристиками професійного мислення менеджера є:

- А. Самостійність, негативізм, конформізм, масштабність;
- Б. Оперативність, гнучкість, евристичність, здатність генерувати ідеї;
- В. Установка, професійний стереотип, упередження гнучкість;
- Г. Ефект ореолу, стереотип, творчість, конформність.

39. До характеристик уяви, які зумовлюють успіх управлінської діяльності слід віднести:

- А. Навіюваність, творчість, ймовірне прогнозування, інтуїція;
- Б. Уміння бачити наперед, рефлексивність, самостійність, достатня швидкість реакції;
- В. Рефлексивність, інтуїтивність, ймовірне прогнозування;
- Г. Інтуїтивність, творчість, уважність, спостережливість.

40. Розвиток управлінських здібностей відбувається в процесі:

- А. Навчання, діяльності, накопичення досвіду, спілкування;
- Б. Виявлення природних задатків, залучення до практичної діяльності, фізичної праці, розумової праці;
- В. Виконання функціональних обов'язків управління, розумової праці, практичної діяльності, спостереження;
- Г. Вірно організованого професійного навчання, включення в управлінський процес, професійного спілкування.

41. Атракція - це:

- А. Нейтральне ставлення один до одного партнерів по спілкуванню;
- Б. Позитивне ставлення підлеглих до керівника;

- В. Неусвідомлене індукування партнера по спілкуванню негативних сигналів;
- Г. Почуття, що виникають в процесі виробничих та міжособистісних конфліктів.

42. Психологічний такт - це:

- А. Вміння не спричиняти неприємність іншим людям;
- Б. Постійна турбота про оточуючих людей;
- В. Природна поведінка особи без зайвої фамільярності і чванства;
- Г. Вміння знаходити доцільну форму спілкування у відповідності до психічного стану і індивідуальних особливостей оточуючих.

43. Конфлікт - це:

- А. Сприймана несумісність дій або цілей;
- Б. Суперечність, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням питань виробничого, громадського, особистого характеру;
- В. Суперечність, протиріччя, яке виникає в сфері міжособистісних стосунків, викликане несумісністю поглядів, ідей, цілей;
- Г. Всі відповіді вірні.

44. Наукове обґрунтування поняття "стрес" вперше ввів:

- А. Берн Е.
- Б. Фрейд З.
- В. Сельє Г.
- Г. Юнг К.

45. За формою психічної напруги розрізняють такі види стресу:

- А. Природний, штучний, еустрес, дистрес;
- Б. Оптимальний, негативний, нейтральний;
- В. Еустрес, нейтральний, дистрес;
- Г. Еустрес, позитивний, негативний;

46. Основними причинами виникнення стресових станів в діяльності керівника є:

- А. Стан здоров'я, порушення режиму професійної діяльності, конфліктні ситуації;
- Б. Міжособистісні конфлікти, кризові ситуації, високий рівень відповідальності;
- В. Позаслужбові стресори, дефіцит часу, психологічний клімат групи;
- Г. Фізичні перевантаження, стосунки з підлеглими, стосунки з керівниками.

47. Вкажіть найбільш ефективні засоби і методи зняття стресових навантажень:

- А. Спілкування, медитація, раціональне харчування, планування діяльності, вживання алкоголю;

- Б. М'язова релаксація, медитація, фізична активність, раціоналізація спілкування;
- В. Активні форми відпочинку, сон, музична терапія, спорт, аутогенні тренування;
- Г. Релаксація, збільшення обсягу мовних контактів, широкий життєвий простір, аутогенні тренування.

48. Факторами, що зумовлюють ріст професійного досвіду працівника є:

- А. Вік, стаж, життєвий досвід, рівень освіти, здібності;
- Б. Стаж, стан здоров'я, динаміка ділової кар'єри, життєвий досвід, освіта;
- В. Здібності, вік, займані посади, стаж, прагнення особи до здобуття досвіду;
- Г. Рівень освіти, стаж, займані посади, здібності, прагнення до здобуття досвіду.

49. Психологія реклами - це:

- А. Галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність рекламодавців;
- Б. Галузь знання, яка вивчає психічні процеси, що сприяють взаємодії рекламодавця і споживача з метою ефективного задоволення попиту;
- В. Популяризація товарів, видовищ, послуг з метою привернути увагу покупців, споживачів, замовників;
- Г. Наука, яка вивчає соціально-психологічні компоненти діалогу між рекламодавцем і споживачем.

50. Кар'єра - це:

- А. Трудовий і розумовий потенціал, набутий працівником на підприємстві;
- Б. Індивідуальне усвідомлення цінностей у трудовій культурі колективу підприємства;
- В. Індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини;
- Г. Переміщення в іншу функціональну ділянку роботи.

51. Під вертикальною кар'єрою розуміється:

- А. Переміщення в іншу функціональну ділянку роботи;
- Б. Виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі;
- В. Підйом на вищу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується більш вищою оплатою праці);
- Г. Трудовий і розумовий потенціал, набутий працівниками на підприємстві.

52. Взаємодія видів кар'єр припускає виконання ряду завдань, таких як:

- А. Пов'язання мети організації й окремого працівника;
- Б. Забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- В. Вивчення кар'єрного потенціалу працівників;

Г. Пов'язання мети організації й окремого працівника з вивченням кар'єрного потенціалу працівників і використанням обґрунтованих оцінок кар'єрного потенціалу.

53. Головним завданням планування і реалізації кар'єри є:

- А. Забезпечення взаємодії усіх видів кар'єр;
- Б. Підвищення кваліфікації працівника на підприємстві;
- В. Дотримання норм і порядків, передбачених статутом підприємства;
- Г. Забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою.

54. Здібності людини до виконання тих чи інших функцій, особистісні характеристики враховуються при складанні:

- А. Кваліфікаційної карти особистості;
- Б. Кваліфікаційної матриці;
- В. Посадової інструкції;
- Г. Профілю особистості.

55. Імідж - це:

- А. Враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості в формі певних емоційно-забарвлених стереотипів;
- Б. Психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту, явищ і ситуацій;
- В. Сукупність зовнішніх особливостей людини;
- Г. Всі відповіді рівні.

56. Теорію ієрархії потреб, де найвищий рівень займає потреба в самоактуалізації, розробив:

- А. З. Фрейд;
- Б. А. Маслоу;
- В. К. Роджерс;
- Г. Б. Скінер.

57. Специфічні почуття людини, пов'язані з потребами, можуть набувати форми:

- А. Афекту;
- Б. Фрустрації;
- В. Стресу;
- Г. Настрою;

58. Смысловий бар'єр - це:

- А. Неспівпадання змісту висловленої вимоги для партнерів по спілкуванню, яке створює перешкоду для їх взаєморозуміння і взаємодії.
- Б. Комунікативний бар'єр, що виникає в результаті блокування аналізаторної діяльності мозку.

В. Непорозуміння між керівником і підлеглими, яке виникає в результаті прийняття управлінських рішень.

Г. Небажання чи невміння людей сприймати поставлену проблему "очима" партнера по спілкуванню.

59. Стиль управлінського спілкування залежить від таких умов:

А. Співвідношення авторитарного, демократичного і ліберального стилю управління.

Б. Соціальних умов, галузевого фактору, місцевої специфіки.

В. Загального рівня розвитку суспільства, стажу роботи.

Г. Особливостей виробничого колективу, індивідуального стилю управління керівника, характеристик професійного мислення.

60. З даних визначень колективу вибрати правильні і повні:

А. Колектив - це група взаємодіючих осіб, що разом реагують на ті чи інші подразники;

Б. Група людей, об'єднаних сумісною діяльністю та спільністю інтересів;

В. Колектив - це вільна група людей, об'єднаних спільною метою, спільною дією, організована, що має органи управління, дисципліни та відповідальності;

Г. Колектив - це група людей, що становить частину суспільства, об'єднана спільними цілями та близькими мотивами сумісної діяльності, підпорядкованими цілям цього суспільства.

61. Існує така типологія стилів керівництва:

А. Анархічне;

Б. Публічне;

В. Демократичне;

Г. Сімейне;

62. Керівник - це людина:

А. На яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності;

Б. Яка організовує конкретну роботу певного числа працівників керуючись сучасними методами;

В. Представляє свою групу у зовнішніх стосунках;

Г. Обмежена внутрігруповими стосунками;

63. Імідж - це:

А. Образ;

Б. Лице;

В. Відображення;

Г. Статус.

64. До моральних якостей керівника слід віднести:

- А. Справедливість, порядність, ввічливість, чуйність, цілеспрямованість.
- Б. Добра репутація і надійність, справедливість, чуйність, чесність.
- В. Почуття гумору, наполегливість, порядність, довіра, пунктуальність.
- Г. Критичність, справедливість, чуйність, ввічливість.

65. За предметним змістом управлінські потреби поділяють на такі види:
А. Потреба підкоряти інших своїй волі, потреба у самореалізації, творчо-програмуючі потреби.

Б. Престиж, управлінське честолюбство, ділова підприємливість.

В. Діагностично-прогностичні, творчо-програмуючі, організаційно-виконавчі.

Г. Ділова підприємливість, організаційні, потреби в соціальній активності.

66. Основними ознаками сприятливого психологічного клімату є:

А. Довір'я і висока вимогливість членів групи один до одного;

Б. Невтручання в справи інших, якщо вони не справляються з роботою;

В. Прийняття керівником значущих для групи рішень одноосібно;

Г. Інформованість кожного тільки в тих питаннях, які стосуються виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

67. Ціннісно-орієнтаційна єдність колективу являє собою:

А. Орієнтацію людини на систему цінностей;

Б. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій;

В. Рівень міжособистісних відносин у групі;

Г. Немає правильної відповіді.

68. Здібності, орієнтовані на управління людьми, мають назву:

А. Конструктивні.

Б. Комунікативні.

В. Інтерсоціальні.

Г. Рефлексивні.

69. До основних характеристик розуму, що значною мірою визначають оперативність та продуктивність управлінської діяльності, слід віднести:

А. Набутий рівень знань, умінь і навичок, легкість оволодіння даним видом діяльності, логічність мислення.

Б. Високий рівень аналітико-синтетичної діяльності, гнучність та рухливість розуму, допитливість і творчість.

В. Логічність та самостійність суджень, критичність та допитливість, широкий професійний досвід.

Г. Творчість, ініціативність, розвинута увага, самостійність у прийнятті управлінських рішень.

70. Адміністративний ступінь керівництва характеризується як:

А. Особиста відповідальність за ухвалення рішення;

- Б. Акцент на цінні пропозиції фахівців;
- В. Прагнення до єдиноначальності;
- Г. Немає правильної відповіді.

71. Демократичний стиль керівництва - це:

- А. Створення умов для творчої праці;
- Б. Прагнення до єдиноначальності;
- В. Прагнення самостійно вирішувати всі питання;
- Г. Усі відповіді правильні.

72. Суть впливу на підлеглих при ліберальному стилі керівництва полягає у:

- А. Видача "векселів", об'єктивно не здійснених;
- Б. Підтримка добрих відносин у колективі;
- В. Ввічливість до оточуючих;
- Г. Немає правильної відповіді.

73. Демократичний стиль керівництва використовують:

- А. При особливих умовах роботи, що вимагають чіткості виконання всіх операцій;
- Б. При постійному виконанні певної роботи;
- В. При розробці перспективного плану;
- Г. Усі відповіді правильні.

74. Положення людини в системі міжособистісних стосунків у малій групі залежить від:

- А. Її впевненості в собі, тривожності особистості, групових цінностей колективу.
- Б. Морально-психологічного клімату в колективі, групової диференціації, виконуваних соціальних ролей.
- В. Рівня психологічної захищеності особи, займаної посади, рівня розвитку групи.
- Г. Якостей самої особи, характерних особливостей групи, стосовно якої вимірюється її положення.

75. До механізмів психологічного захисту слід віднести:

- А. Заперечення, витіснення, проекція, раціоналізація
- Б. Несприйняття негативної інформації, приписування почуттів і бажань інших людей, забування травмуючої інформації.
- В. Активне пригнічення тривожної інформації.
- Г. Проекція, раціоналізація, атракція, атрибуція.

76. Психологічний такт - це:

- А. Вміння не спричиняти неприємність іншим людям.
- Б. Постійна турбота про оточуючих людей.
- В. Природня поведінка особи без зайвої фамільярності і чванства.

Г. Вміння знаходити доцільну форму спілкування у відповідності до психічного стану і індивідуальних особливостей оточуючих

77. Яке із визначень є альтернативним до терміну "спілкування":

- А. Спілкування - це обмін інформацією між людьми;
- Б. Спілкування - це міжособистісні контакти людей;
- В. Спілкування - це взаємовпливи людей один на одного;
- Г. Спілкування - це метод персоніфікації управлінських контактів.

78. Основними вимогами до проведення ділової бесіди є:

- А. Цілеспрямованість, фіксація психічних явищ, природні умови, дотримання етичних норм і принципів.
- Б. Тривалість у часі, невтручання в природній перебіг подій, цілеспрямованість, встановлення психологічного контракту.
- В. Постановка мети, підготовка запитань, прогнозування відповідей, встановлення психологічного контакту.
- Г. Урахування індивідуальних особливостей співбесідника, реєстрація психічних явищ, вивчення трудового анамнезу працівника.

79. Психографологія - це наука, яка вивчає взаємозв'язок:

- А. Між походою людини і її характером;
- Б. Між мімічним виразом обличчя і темпераментом людини;
- В. Між почерком людини і її характером;
- Г. Всі відповіді правильні.

80. До основних характеристик розуму, що значною мірою визначають оперативність та продуктивність управлінської діяльності слід віднести:

- А. Набутий рівень знань, умінь і навичок, легкість оволодіння даним видом діяльності, логічність мислення.
- Б. Високий рівень аналітико-синтетичної діяльності, гнучність та рухливість розуму, допитливість і творчість.
- В. Логічність та самостійність суджень, критичність та допитливість, широкий професійний досвід.
- Г. Творчість, ініціативність, розвинута увага, самостійність у прийнятті управлінських рішень.

81. Фізіогноміка - це наука, яка вивчає:

- А. Взаємозв'язок між почерком людини і її характером;
- Б. залежність між рисами обличчя і характером людини;
- В. Залежність між почерком і рисами обличчя людини;
- Г. Немає правильної відповіді.

82. Психогеометрія - це:

- А. Галузь, яка вивчає стійкі типи людей, на основі енергоінформаційного обміну між ними;
- Б. Унікальна практична система аналізу особистості;
- В. Діагностична методика для визначення рівня соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів;
- Г. Детальна характеристика особистих якостей і особливостей поведінки людини.

83. Основні функції психолога, який допомагає формувати економічну політику організації, полягають у наступному:

- А. Розробці нормативної документації з питань безпеки та ергономічності машин;
- Б. Вивчення соціально-побутових запитів і психологічних характеристик можливих груп споживачів;
- В. Формування попиту на продукцію організації методами психологічного впливу: реклама, пропаганда, мода, заохочення, мистецтво тощо;
- Г. Участь у розробці пріоритетних напрямів діяльності відповідно до соціальної необхідності.

84. Основні функції інженера-психолога на виробництві:

- А. Розробляти логотипи, товарні знаки, промислові зразки машин;
- Б. Брати участь у складанні психограм на певні спеціальності й робочі місця;
- В. Брати участь у випробуванні безпеки та ергономічності дослідних зразків машин;
- Г. Брати участь у розробці інструкцій на робочі місця з дотриманим норм техніки безпеки.

85. Управлінська діяльність - це:

- А. Сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації;
- Б. Цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- В. Діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей та організацій з метою досягнення окреслених суспільно-значущих цілей;
- Г. Цілеспрямований вплив на діяльність всіх працівників організацій для успішного досягнення встановлених ними цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.

86. Існують такі види спрямованості особистості:

- А. Ділова, соціальна, егоцентрична, офіційна;
- Б. Особистісна, ділова, на керівництво, на взаємодію;
- В. На реалізацію ділової кар'єри, на самого себе, на керівника, на завдання;
- Г. На офіційну субординацію, соціальна, егоцентрична, на інтереси справи.

87. До мотивів поведінки особистості, які усвідомлюються людиною, слід віднести:

- А. Інтереси, цілі, потяги, світогляд;
- Б. Переконавання, прагнення, установки, ідеали;
- В. Цілі, переконання, світогляд, інтереси;
- Г. Установки, ідеали, стереотипи, цілі.

88. Імідж керівника - це:

- А. Образ, уявлення, який методом асоціацій наділяє керівника новими характеристиками, які є соціально значущими для людей, які його сприймають;
- Б. Створений ідеальний образ, який стимулює прагнення керівника до самоудосконалення;
- В. Певні характеристики керівника, які відокремлюються із структури його особистості з метою створення позитивного враження;
- Г. Мистецтво самопрезентації та самопредставлення.

89. Таких управлінських ролей не існує:

- А. Номінальний глава;
- Б. Лідер;
- В. Зв'язковий;
- Г. Інформатор.

90. Існують такі теоретичні підходи щодо розуміння походження лідерства:

- А. Харизматична, функціональна, узагальнююча;
- Б. Теорія рис, ситуативна, психофункціональна;
- В. Соціальна, синтетична, ситуативна;
- Г. Синтетична, харизматична, ситуативна.

91. Розрізняють такі рівні розвитку групи:

- А. Конгломерат, асоціація, корпорація, колектив;
- Б. Дифузна група, новоутворена спільність, антисоціальна група, згуртована група;
- В. Випадкова група, не згуртована спільність, замкнуте об'єднання, соціальна спільність;
- Г. Дифузна група, асоціація, не згуртована група, колектив.

92. Соціометрична методика призначена для оцінювання:

- А. Відносин між керівником і підлеглим;
- Б. Відносин між двома різними колективами на одному підприємстві;
- В. Міжособистісних відносин неформального типу;
- Г. Ділових відносин по вертикалі.

93. Вкажіть види групової сумісності:

- А. Психологічна, функціональна, соціальна, ідеологічна;

- Б. Фізична, психофізіологічна, соціально-психологічна, соціально-ідеологічна;
- В. Психофізіологічна, психологічна, ідеологічна, функціональна;
- Г. Соціально-психологічна, соціально-ідеологічна, функціональна, за ціннісними орієнтаціями.

94. Групова сумісність - це:

- А. Міра потягів членів групи один до одного і до групи в цілому;
- Б. Мотиваційна основа потягу суб'єктів у групі, що включає сукупність їх потреб і цінностей;
- В. Найсприятливіше поєднання властивостей членів групи, яке забезпечує успіх спільної справи і особисте задоволення кожного члена групи від роботи.
- Г. Всі відповіді вірні.

95. Найважливішими складовими організаційних здібностей керівника є:

- А. Психологічні знання, добра пам'ять на людей, комунікативні здібності;
- Б. Психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт;
- В. Комунікативні здібності, вміння розв'язувати конфліктні ситуації, професійні знання;
- Г. Психологічний такт, хороша пам'ять на людей, вміння здійснювати кадрову роботу.

96. Розвиток управлінських здібностей відбувається в процесі:

- А. Навчання, діяльності, накопичення досвіду, спілкування;
- Б. Виявлення природних задатків, залучення до практичної діяльності, фізичної праці, розумової праці;
- В. Виконання функціональних обов'язків управління, розумової праці, практичної діяльності, спостереження;
- Г. Вірно організованого професійного навчання, включення в управлінський процес, професійного спілкування

97. Авторитет керівника зумовлюється:

- А. Громадським визнанням особистості, суб'єктивними якостями людини, оцінкою колективу;
- Б. Довірою і повагою з боку підлеглих, моральними якостями керівника, управлінськими потребами;
- В. Діловими і моральними якостями керівника, стилем управління;
- Г. Рівнем професійних знань, комунікабельністю, рівнем розвитку виробничого колективу.

98. Соціальний статус працівника - це:

- А. Рівень його професійної освіти та професійної майстерності в даному виді діяльності;

- Б. Ступінь авторитетності особистості в даній професійній діяльності;
- В. Соціальні чекання групи, групові норми і соціальні цінності;
- Г. Функціональні обов'язки працівника

99. Соціальні чекання - це:

- А. Психічний стан, який віддзеркалює ймовірність прояву значущих властивостей і поведінки тієї чи іншої людини;
- Б. Внутрішні установки та особистісні потреби, які формуються під впливом життєвого досвіду;
- В. Ідеалізовані чекання, які не можуть реалізуватися в реальному житті;
- Г. Відповідні поведінкові реакції, які не усвідомлюються особою.

100. В психології управління відокремлюють такі основні функції спілкування:

- А. Перцептивну, комунікативну, інтерактивну;
- Б. Оптимальну, персоніфіковану, стереотипізовану;
- В. Ідентифіковану, перцептивну, інтерактивну;
- Г. Комунікативну, оптимальну, казуальну

Рекомендована література **Базова**

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: Фортуна–Пресс, 1998. – 464 с.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. – К.: ЗАТ „Нічлава”. – 2000. –280с.
3. Карамушка Л.М. Психология управления.–К.: Міленіум, 2003. – 344с.
4. Лозниця В.С. Психология менеджменту.–К.: Екс–Об, 2000. – 248 с.
5. Мельник Л.П. Психология в управлінні.–К.: Основа, 2003. – 300 с.
6. Мельник Л.П. Психология управления.–К.: МАУП, 2001. – 176 с.
7. Орбан–Лембрик Л.Е. Психология управления.–К., 2003. – 568 с.
8. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: Навчально–методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
9. Пачковський Ю.Ф. Психология підприємництва. Навчальний посібник – Львів, 2001 – 276 с.

10. Психологія управління в бізнесі. Навч. посібник / Патов Е.Ф., Лемківський К.М., Павловський В.В. – Харків–Київ: НМЦВО, 2002. – 320 с.
11. Психология управления: Курс лекций / Отв. ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – 150 с.
12. Психология управления: Курс лекций / Л.К. Аверченко, П.М. Залесов, Р.П. Мокшанцев, В.М. Николаенко. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: Инфра – М., 1999 – 150 с.

Допоміжна

13. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Інформаційно–аналітичний збірник (випуск 5) / За ред. П.Т.Саблука та ін.–К.: ІАЕ УААН, 2002.– 647 с.
14. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Харьков: Фортуна–Пресс, 1998. – 464 с.
15. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Прогресс, 1988. – 400 с.
16. Блейк Р., Моутон Дж. С. Научные методы управления / Пер. с англ. – К., 1996. – 247 с.
17. Бюль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки данных и восстановления скрытых закономерностей: Пер. с нем. – СПб.: Софт ЮП, 2002. – 608 с.
18. Вдовенко Л.О. Мотиви поведінки підприємців // Економіка АПК. – 2002. – №6. – С. 111–115.
19. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991. – 312 с.
20. Гречаний В.М. Менеджмент агропромислового комплексу в умовах ринкових відносин та приватної власності // Економіка АПК. – 2002. – №6. – С. 31–37.
21. Гринберг Дж. Управление стрессом. – 7–е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
22. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2002. – 464 с.
23. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: Навч. – К.: ЗАТ „Нічлава”. – 2000. – 280с.
24. Дмитренко Т.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.– практич. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 88 с.
25. Джеймс А.Р., Стонер Е. Вступ у бізнес: Пер. з англ. / За ред. і вступ. ст. Й.С.Завадського.–К.: Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000.– 146 с.
26. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3–е изд. – Н.: Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
27. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 238 с.
28. Зимбардо Ф., Ляйпе М. Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2000. – 448с.

29. Занковський А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. – М.: Флинта: МПСИ, 2000. – 648 с.
30. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посібник.–К.: КНТЕУ, 2001.– 107 с.
31. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. – К.: МЗУУП, 1993 – 348 с.
32. Каленюк І.С. Удосконалення підготовки кваліфікованих кадрів АПК // Економіка АПК.–2001.–№3.–С. 99–102.
33. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – К.: Ніка–Центр, 2000. – 332 с.
34. Карамушка Л.М. Психологія управління.–К.: Міленіум, 2003. – 344с.
35. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальна програма для підготовки менеджерів та практичних психологів.–2–е вид., доповн.–К.: Міленіум, 2004.–52 с.
36. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник.– К.: Либідь, 2004.– 424 с.
37. Кисельов В.А. Эффективность реализации потенциала руководителя // Економіка АПК.–2001.–№4.–С. 39–42.
38. Козакевич А.С. Діяльність жінки–керівника в контексті розвитку менеджменту сільськогосподарських підприємств: Автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01 /Національний аграрний університет.– Київ, 2004.– 19 с.
39. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
40. Комінко С., Курант Л., Самборська О., Фетодюк Т., Ніколенко С. Психологія в менеджменті. Навчальний посібник. – Тернопіль, 1999, – 400 с.
41. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2001. – 303 с.
42. Лозниця В.С. Психологія менеджменту.–К.: Екс–Об, 2000. – 248 с.
43. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
44. Малік М.Й. Основи аграрного підприємництва.–К.: ІАЕ, 2001.– 582 с.
45. Мельник Л.П. Психологія в управлінні.–К.: Основа, 2003. – 300 с.
46. Мельник Л.П. Психологія управління.–К.: МАУП, 2001. – 176 с.
47. Мельник Л.П., Осадча Л.А. Проблеми психологічної готовності менеджерів аграрного виробництва до управлінського спілкування // Економіка АПК.–2002.–№10.–С. 128–133.
48. Мельник Л.П., Осадча Л.А. Психологічна підготовка жінок–менеджерів агроформувань в умовах вузу // Проблеми освіти: Наук.–метод. зб. / Кол. авторів.–К.: Наук.–метод. центр вищої освіти, 2001.– Вип. 26.–С. 143–147.
49. Мельник Л.П. Структурна модель успішного керівника аграрного формування // Актуальні проблеми психології. Том 1. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія.–К.:

Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2002.–Ч. 10.– С. 128–130.

50. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
51. Москвичов С.Г. Мотивация: деятельность и управление. – Киев – Сан-Франциско: Light Press, 2003. – 492 с.
52. Немов Р. С. Психология. Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений. В 3-х кн. – Кн. 1. Общие основы психологии. – 2-е изд. – М.: Просвещение, 1995. – 576 с.

14. Інформаційні ресурси

- <http://www.psychology.ru> — психологічні новини, бібліотека, тести
- <http://psychology.net.ru> – персоналі, новини, тести, форум
- <http://temenos.ru> - відомості про психологічне консультування
- <http://www.effecton.ru> - статті про основні психічні явища, особистість, стосунки
- <http://azps.ru> - словник, статті, хрестоматія, класифікації
- <http://flogiston.ru> - статті, хрестоматія
- <http://www.vorpsy.ru> - сайт журналу „Вопросы психологии”
- <http://psy.piter.com> - статті, психологічні новини