

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни
“ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ”

*(для студентів 5 курсу напрямку підготовки
0502 «Менеджмент», 0504 «Туризм»)*

Методичні вказівки до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Психологія управління» (для студентів 5 курсу напрямку підготовки 0502 «Менеджмент», 0504 «Туризм»). Укл.: Фесенко Г.Г., Рябченко О.Л., Яцюк М.В., Жванко Л.М., Жигло В.В – Харків: ХНАМГ, 2009. - 32 с.

Укладачі: Фесенко Г.Г.,
Рябченко О.Л.,
Яцюк М.В.,
Жванко Л.М.,
Жигло В.В.

Рекомендовано кафедрою історії та культурології,
протокол засідання № 1 від 29 серпня 2008 р.

ВСТУП

Сучасний менеджмент ґрунтується на активізації людського потенціалу з урахуванням психологічних особливостей персоналу. Людські ресурси є найважливішим фактором підвищення конкурентоздатності будь-якої організації. У професійно-освітній підготовці менеджерів слід звернути увагу на те, що в процесі професійної орієнтації менеджера виділяють безпосередньо професійну та соціально-психологічну підготовку. Професійно важливими якостями керівника є: вміння спілкуватися та керувати людьми (міжособистісне спілкування, комунікація, особистий вплив на людей), володіння методами управління (вміння визначати проблеми, приймати рішення тощо).

Впровадження дисципліни “Психологія управління” пов’язане з необхідністю опанування системи знань, умінь та навичок щодо вирішення психологічних завдань у процесі професійної діяльності менеджера. Зміст дисципліни інтегрує професійно-теоретичні знання та практику сучасних психолого-управлінських концепцій з метою підвищення організаційної ефективності підприємства. Предметом вивчення дисципліни є закономірності психологічних стосунків та поведінки людей в організації, психологічні закономірності управлінської діяльності. Основними формами вивчення дисципліни „Психологія управління” є лекції, практичні заняття, самостійна робота. Практичні заняття спрямовані на поглиблення, закріплення й творче осмислення психолого-управлінських знань та впровадження відповідного інструментарію в професійну діяльність менеджера.

Заняття 1.

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

При підготовці до практичного заняття необхідно опанувати теоретичний матеріал з наступних питань:

1. Місце психології управління в системі сучасного соціогуманітарного знання.
2. Предмет та завдання психології управління.
3. Вихідні принципи психологічного підходу в управлінні.

При цьому слід звернути увагу на такі *терміни і поняття*: адаптація соціально-психологічна, антропологія філософська, біхевіоризм, гештальтпсихологія, соціологія організацій, філософія організації, соціально-психологічна компетентність.

Аналіз еволюції й специфіки менеджменту здійснюється через визначення характеристик основних концепцій (шкіл) менеджменту та національні особливості управлінських концепцій. Пропонуються теми для написання реферату:

1. Психосоціологічні теорії європейського менеджменту.
2. Теорії та практика психології американського менеджменту.
3. Психологія управління та практика японського менеджменту.
4. Психолого-управлінська думка в Україні.

Необхідно визначити специфіку управлінських світоглядних трансформацій, що призвели до конституювання в середині ХХ століття особливого дослідницького поля, де розмістилася нова дисципліна – психологія управління. Слід також звернути увагу на вихідні принципи психологічного підходу в управлінні :

- суб'єкт управління є активною системою;
- управлінський вплив є взаємодією суб'єктів;
- фактори впливу діють на систему, що постійно змінюється;
- адекватний психологічний підхід в управлінні - використання декількох каналів впливу.

Слід підкреслити, що посилення впливу психології в сучасному менеджменті зумовлене новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності. У підсумку наголошується, що у сучасному менеджменті актуальною методологічною потребою є постановка та вирішення низки завдань, зокрема, дослідження проблем менеджменту організації залежно від ступеня залучення людини до виробничого процесу, від урахування особистісного чинника в розвитку організації.

Заняття 2.

ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ОСОБИСТОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Підготовка до практичного заняття вимагає опанування теоретичного матеріалу з наступних питань:

1. Психологічні теорії особистості (З. Фрейд, Д. Юнг, А. Маслоу).
2. Психологічні регулятори особистості:
 - а) сприйняття;
 - б) воля;
 - в) мотиви;
 - г) темперамент.
3. Психічний стан та успіх в діяльності.

Звертається увага не те, що важливим регулятором поведінки й діяльності людини є самооцінка. Від неї залежать стосунки людини з оточенням, її критичність, вимогливість до себе, ставлення до досягнень і невдач. Змістовні характеристики самооцінки: предметна діяльність, її результати, поведінка, моральні, інтелектуальні, фізичні якості, здібності, риси характеру, зовнішній вигляд, власні досягнення, місце в колективі, в системі взаємин різних соціальних груп тощо. Види самооцінки: адекватна, неадекватна завищена,

неадекватна занижена, нестійка. Неадекватна завищена є причиною переважно міжособистісних конфліктів, неадекватна занижена – внутрішньоособистісних.

Виділяють такі чинники, що впливають на формування самооцінки:

- 1) співставлення образу реального Я з образом ідеального Я;
- 2) інтеріоризація соціальних реакцій на даного індивіда;
- 3) оцінювання успішності своїх дій і проявів через призму своєї ідентичності.

Вивчаючи теоретичний матеріал, слід звернути увагу на такі *терміни і поняття*: автофілія, агресія, агресивна поведінка, адекватність поведінки, амбівалентність почуттів, атракція, афекти, відчуженість, внутрішній діалог, гнучка динамічна психіка, локус контролю, мислення конвергентне, мислення логічне, мислення інтуїтивне, мислення символічне, образ-Я, психоаналіз, психологічний час людини, психологічні бар'єри, психологія гуманістична, психологія когнітивна, самоактуалізація, самопрезентація, центрація.

З метою підвищення мотивації і сприяння активності студента-менеджера до самостійного розвитку, пропонуються до виконання завдання на знання методів саморозвитку, оволодіння засобами та навичками самостійної роботи, використання системного підходу:

1. Тестування та його аналіз (*„настки” та „козири” Вашої особистості*).
2. Моделювання шляхом використання позитивних комунікаційних каналів (*самооцінка власної життєвої позиції*).
3. Теоретичний матеріал та складання списку завдань на життя (*визначення життєвих пріоритетів*).
4. Чинники мотивації до саморозвитку (*ідентифікація власних „важелів” мотивації*).
5. Визначення показників саморозвитку (*колективна комунікація із використанням «brainstorming»*).

Заняття 3.

ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ'Я МЕНЕДЖЕРА

Опанування запропонованої тематики має орієнтуватися на наступні питання:

1. Психічне здоров'я особистості.
2. Самокерування психічного здоров'я:
 - а) установка на позитивне мислення;
 - б) способи психічного захисту по Фрейду;
 - в) рівень самоконтролю (інтерналі та екстернали);
 - г) методи психокорекції
3. Формування стійкості до стресів.

Системний підхід передбачає розуміння людини як складної живої системи, життєдіяльність якої забезпечується не різних, але взаємопов'язаних між собою рівнях функціонування (біологічному, психологічному, соціальному). Саме тому проблему психічного здоров'я менеджера слід розглядати шляхом аналізу основних компонентів психічної структури особистості (сенсорно-перцептивного, емоційно-чуттєвого, рефлексивного та життєво-вольового), через можливі варіанти самовиявлення у професійній діяльності.

Особливо цінною для менеджера є гнучка динамічна психіка – система специфічних часових здібностей, рис та властивостей характеру та мотивацій. Пропонується визначити основні складові психічного здоров'я особистості та акцентувати увагу на феномені психічного самоуправління (забезпечується цілеспрямованістю, волею, енергійністю, активністю, адекватною самооцінкою).

Слід також звернути увагу на наступні *терміни й поняття*: адаптаційний синдром, апатія, астенія, аутогіпноз, аутотренінг, виснаження, втома, депресія, доброзичливість, захист психологічний, когнітивна напруженість, напруження, неврози, незадоволеність, проекція, рестрикція, рефлексія, самонавіювання,

самооцінка, стрес, стресогенні фактори, толерантність до фрустрації, тривога, фрустрація.

У бізнесі в найбільш вигідних умовах знаходиться той, хто має високий рівень сталості до стресів або володіє спеціальними способами протистояти їм. Саме тому на занятті пропонується виконати тест, що визначає рівень стресовитривалості людини.

Тестування

Стресодіагностика: чи схильні Ви до стресу?

У кожній з шести груп відповідей необхідно підкреслити ті, які відповідають Вашому характеру.

1.

а) у роботі, у стосунках з представниками протилежної статі, у спортивних та азартних іграх Ви не боїтеся конкуренції та проявляєте агресивність;

б) якщо Ви у грі втрачаєте декілька балів і якщо представник протилежної статі не реагує певним чином на Ваші найперші знаки уваги, то Ви „виходите з гри”;

в) Ви уникаєте будь-якої конфронтації.

2.

а) Ви хочете досягти великого успіху;

б) Ви схильні до „очікування біля моря погоди”;

в) Ви шукаєте будь-який привід, щоб уникати роботи.

3.

а) Ви схильні працювати швидко, і дуже часто Вам кортить закінчити справу швидше;

б) Ви сподіваєтеся, що хто-небудь буде Вас „підганяти”;

в) коли Ви увечері повертаєтеся додому, то думаєте про те, що сьогодні було на роботі.

4.

а) Ви розмовляєте надто швидко та голосно. У розмові можете висловлювати надто критичні думки та перебиваєте інших;

б) коли Вам відповідають „ні”, Ви реагуєте спокійно;

в) Вам важко висловлювати свої думки.

5.

а) Вам часто буває нудно;

б) Вам подобається нічого не робити;

в) Ви дієте у відповідності з бажаннями інших людей, а не своїми власними.

6.

а) для Вас характерним є швидко ходити, їсти, пити;

б) якщо Ви забули щось зробити, Вас це не турбує;

в) Ви стримуєте свої емоції.

Підрахунок балів

За вибір кожного варіанту „а” – 6 балів, „б” – 4 бали, „в” – 2 бали.

24-36 балів: Ви в найвищій мірі схильні до стресу, у Вас навіть можуть з'явитися симптоми хвороб, що викликані стресом, таких як серцева недостатність, хвороби шлунку. З Вами, скоріш за все, дуже важко спілкуватися. Найголовнішим для Вас має бути оволодіння навичками заспокоєння, цього потребуєте і Ви, й ті, хто оточує Вас.

18-24 балів: Ви людина спокійна і не схильна до стресу. Якщо Ви набрали більше 18 балів, то Вам можна порадити бути більш терплячим до оточуючих. Це дозволить Вам досягати більшого.

12-18: Ваша бездіяльність теж може стати причиною Вашого стресу. Ви, скоріш за все, дуже цим дратуєте близьких людей. Побажання – більшої впевненості у собі! Вам належить скласти перелік своїх позитивних якостей і вдосконалювати кожне з них.

Далі розглядаються засоби вирішення проблем на шляху саморозвитку:

1. Самонавіювання, його роль та значення (*теоретичний матеріал та виконання індивідуального завдання*).

2. Пошук багатокритеріального рішення (*робота групи за методом Ішикава*).

3. Ефективне управління часом (*діаграма Парето „80/20” та ін.*).

Виділяються такі психологічні здібності до управлінської діяльності: атенційні (розвиток процесів уваги),

- імажинативні (розвиток процесів уявлення),
- практичний психологічний розум,
- психологічний такт, емоційна стабільність,
- упевненість у собі,
- домінантність.

У підсумку зазначається, що сучасні професійні вимоги до менеджера включають такі розвинуті навички та вміння:

- запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття;
- створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- здійснювати саморегуляцію (підтримувати та відтворювати працездатність, швидко відновлювати фізичні та духовні сили);
- вести здоровий спосіб життя (дозувати навантаження, уникати систематичного перевантаження, розвивати власну стресовитривалість, підтримувати позитивний настрій);
- зберігати трудову активність в екстремальних ситуаціях;
- використовувати психотехнології у самопрограмуванні, самоствердженні;
- займатися самоаналізом, використовувати методи адекватної самооцінки, самокритику, долати власні недоліки та шкідливі звички.

Заняття 4.

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

При підготовці до практичного заняття необхідно опанувати теоретичний матеріал з наступних питань:

1. Сутність поняття стилю керівництва.
2. Типологія стилів керівництва.
3. Деструктивна й термінаторна поведінка керівника.
4. Особистісна схильність до стилю керівництва.
5. Гендерна типізація стилів керівництва.

Терміни і поняття: авторитарність, влада, лідерство, партисіпативність, принцип „делегування повноважень”

Поняття „стиль керівництва” відображає сталі характеристики поведінки менеджера, тому постійно змінювати стилі неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність до авторитарного, демократичного чи ліберальної форми поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що в свою чергу обумовлений типом нервової системи.

Разом з тим корегувати стиль керівництва необхідно. Менеджер буде мати більше гарантій, якщо використає достатній арсенал способів впливу на підлеглих. З метою кращого розуміння власної схильності до стилю керівництва, пропонується провести наступну тестову психодіагностику.

Тестування

Визначення Вашого стилю управління

У кожному варіанті відзначте твердження, яке найбільш Вам імпонує

1.
 - а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись «на плаву».
 - (б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
 - (в) Я вмію "завести" себе та інших.
 - (г) Я підтримую стабільний темп роботи.
 - (д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.

2.

- (а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- (б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- (в) Мій гумор боляче вражає.
- (г) Мій гумор рекламує і мене, і моє становище.
- (д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.

3.

- (а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- (б) В напружених ситуаціях я реагую м'яко і по-дружньому.
- (в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- (г) У критичній ситуації я вагаюсь як себе поведи, щоб уникнути тиску.
- (д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.

4.

- (а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- (б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.
- (в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати на свою користь.
- (г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим і віднайти компроміс.
- (д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5.

- (а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.

- (б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.
- (в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.
- (г) Якщо чийсь погляд і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.
- (д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

б.

- (а) Я приймаю рішення інших.
- (б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.
- (в) Я високо оцінюю продумані рішення.
- (г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.
- (д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Далі слід записати свої результати в таблицю:

а	б	в	г	д

Найбільша кількість балів вказує на домінуючий стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках - показник того, що особа керується тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Запропонований тест ґрунтується на "сітці управління" А. Блейка та Б.Моултона, та проектує п'ять управлінських стилів у діапазоні двох зовнішньо полярних напрямків ефективного управління:

- ставлення до людей;
- ставлення до виконання завдань.

Стили керівництва

Б Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи				Д Висока орієнтація на ефективну роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей
			Г Помірна увага до роботи та людей	
А Незначна увага до роботи та людей				В Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей

Стиль (А)

Ставлення до людей та до виконання поставлених завдань знаходяться однаково на низькому рівні. Менеджери з подібним стилем управління переважно зрікаються своїх прямих обов'язків або їх уникають. Вони приймають рішення інших та уникають самовизначення на чийсь користь; займають нейтральну позицію та стоять осторонь у конфліктних ситуаціях, тому рідко налаштовані на конфронтацію.

Їхній гумор часто є недоречним; вони докладають рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматись на роботі, керуються інстинктом самозбереження. Такі менеджери мінімально контактують з оточуючими. Вони виконують функцію інформаторів. Будь-яку напругу вони намагаються якнайшвидше мінімізувати. Люди не люблять працювати з такою категорією управлінців, бо з ними ніколи не асоціюється творчість та підтримка.

Стиль (Б)

Ставлення до виконання намічених завдань незадовільне, а відносини з людьми оцінюються досить високо. Такі менеджери вірять, що коли люди щасливі, робота якимось чином буде виконана сама собою. Вони надають

великого значення добрим взаємовідносинам з оточуючими і досить часто поступаються своїми інтересами, приймаючи точку зору інших. Менеджери намагаються уникати конфліктів або вгамовувати емоції оточуючих, якщо вони все-таки мають місце. Вони спілкуються з іншими досить тепло та дружньо. Їхнє почуття гумору переважно використовується, щоб відволікти загальну увагу від серйозних проблем. Вони рідко задають тон у роботі, але ніколи не відмовлять у наданні цінної допомоги.

Темп роботи буде зручним для Вас, якщо Ви працюєте з такого типу менеджером. Людей заохочують, а не "накручують". Працівникам слід докладати зусиль для того, щоб не дратувати керівництво, і вести себе так, щоб здобути прихильність адміністрації. Хороша дружна команда - це повсякчасна гармонія та найкращий механізм успішної роботи. Цей стиль дуже часто порівнюють із стилем, звичним для управління сільським клубом - велика підтримка, але мало вимог та заохочення до роботи.

Стиль (В)

Вимогливе ставлення до роботи переважає над уважним ставленням до підлеглих. Такі менеджери автократичні та майстри в плані розподілу завдань. Вони високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні, що часто може вразити оточуючих. Вони намагаються відвернути конфлікт і тим самим ще більше утвердити свої позиції. Якщо це їм не вдається, вони захищаються, наполягають на своєму, сперечаються. Їхній гумор дуже часто недоречний і межує з сарказмом, що "накручує" їх самих та оточуючих.

Люди трактуються ними як гвинтики великої машини. Їхня філософія така: "Досягай результату або ти вибуваєш з гри". Відносини з іншими мінімізовані вкрай, а якщо і трапляються, то з метою виявлення влади та покори. Конфлікти придушуються, і метою цього стає ще один бал на свою користь.

Через певний час реакція на такий стиль управління буде супроти автократії, страх перед подібним управлінням і нестача повноважень. Багато вимог, але повна відсутність підтримки чи заохочення індивідуальності.

Стиль (Г)

Тут ставлення до роботи та персоналу досить врівноважене та прийнятне. Вони дбайливо збалансовані. Більшість менеджерів використовують власне цей стиль. Вони шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень. В екстремальних умовах вони, щоправда, вагаються, чию сторону прийняти. Вони використовують своє почуття гумору, щоб набити собі ціну, а також прагнуть стабільності. Спілкування приємне в їхній присутності. Люди працюватимуть, якщо Ви скажете, що це є необхідним. Превалює компроміс. Формально працює інформаційна система, щоб люди знали, що від них вимагається.

Стиль (Д)

Ставлення як до виконання організаційних завдань, так і до людей однакове на високому рівні. Такі менеджери надають значної уваги сміливим та творчим рішенням, які надалі забезпечують порозуміння та злагоду. Вони гарні слухачі; шукають ідеї, думки та стосунки, дещо відмінні від своїх власних; мають тверді переконання, але здатні прислухатись до чужих раціональних і, можливо, прийняти їх. Вони завжди насторожі конфлікту, а коли ж він виникає, намагаються встановити справжні його причини і передумови, а також знищити його приховані „риффи”; стежать за своїм емоційним станом, докладають величезних зусиль, і цим надихають інших.

Основою цього стилю є творча та продуктивна праця. Людям легко самовдосконалюватись у таких умовах. Відповідальних працівників запрошують до співпраці. Особисті якості переплітаються з організаційними вимогами. Людські відносини базуються на взаємодовірі, злагодженості у

спільній роботі. та підтримці кожного. Такі менеджери не просто хороші начальники - вони лідери.

Далі розглядається феномен лідерства як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом спонтанно сформованих групових норм і очікувань.

Тестування

Чи можете Ви створити власну команду?

 <p>15 stick figures in various poses, numbered 1 to 15. The figures are arranged in three rows of five. Figure 1 is walking left. Figure 2 is standing with hands on hips. Figure 3 is standing with hands on hips. Figure 4 is standing with hands on hips. Figure 5 is jumping. Figure 6 is walking left. Figure 7 is standing with hands on hips. Figure 8 is walking left. Figure 9 is standing with hands on hips. Figure 10 is standing with hands on hips. Figure 11 is standing with hands on hips. Figure 12 is standing with hands on hips. Figure 13 is walking left. Figure 14 is standing with hands on hips. Figure 15 is walking left.</p>	<p><i>Щоб відповісти на це запитання, погляньте на малюнок, на якому зображено 15 „людей” – кожен у своїй особливій позі. Хто з них здається Вам симпатичним, а хто – ні? Щоб визначити своє ставлення до них, Ви можете скористатися такими оцінками: а) дуже симпатичний; б) симпатичний; в) байдужий; г) не дуже симпатичний; д) дуже симпатичний</i></p>
--	--

Після оцінки кожної з 15 фігурок необхідно підрахувати, використовуючи для цього таблицю, кількість балів. *Якщо Ви набрали:*

120-130 бали - це може свідчити про те, що Ви не переносите примушування та різні обов'язки й тому намагаєтеся не допускати, щоб Вам що-небудь наказували. Але там, де стосунки будуються на добровільності, Ви готові на все. Ви вмієте йти іншим назустріч, хоча не завжди Вам цього хочеться, оскільки головним завжди вважаєте власну незалежність. Якщо б Ви

Підрахунок балів

	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>д</i>
1	4	5	6	7	8
2	14	15	16	17	18
3	10	11	12	13	14
4	7	8	9	10	11
5	2	3	4	5	6
6	5	6	7	8	9
7	12	13	14	15	16
8	3	4	5	6	7
9	8	9	10	11	12
10	13	14	15	16	17
11	11	12	13	14	15
12	15	16	17	18	19
13	1	2	3	4	5
14	9	10	11	12	13
15	6	7	8	9	10

були здатні триматися більш упевнено і взагалі вірити в себе (а для цього у Вас є всі передумови), то зникли б всі хибні уявлення, що заважають Вам щодо якоїсь переваги над Вами оточуючих;

131-143 бали - це доводить, що без особливих труднощів та внутрішнього супротиву Ви завжди можете піти назустріч людям, які Вам потрібні або симпатичні. Для Вас характерним є особливе відчуття власної переваги над іншими, що знімає бар'єри в комунікації. Якщо ж хтось Вас намагається заплутати, відповіддю з Вашого боку буде агресивна реакція. Щоправда, потім Ви злі на себе, що Вас змусили поводитися так, як Ви не любите;

144-156 бали - це свідчить, що Ви можете зі всіма знаходити спільну мову і перш за все тому, що в кожному бачите рівноправного партнера. Це не означає, втім, що Ви легко поступаєтеся або потрапляєте під вплив інших. У конфліктах завжди вмієте тверезо оцінити реальну ситуацію та очікуєте від оточуючих того ж;

157-169 балів - таку кількість балів можна оцінити як ознаку того, що у своєму оточенні Ви завжди намагаєтеся дійти до порозуміння та визнання.

Якщо Ви цього досягаєте, нагородою стає здатність правильно себе поводити навіть у ситуаціях, важких та неприємних для Вас. Ви легко встановлюєте контакт лише з тими людьми, які ретельно маскують своє власне ставлення до Вас. Тоді Ви відчуваєте себе невпевнено і в душі відчуваєте, що краще піти. Ваша позиція продиктована перш за все емоціями і тому буде краще, якщо Ви час від часу більше прислухатиметеся до голосу розуму, а не емоцій;

170-190 балів - Ви готові зробити все, щоб домовитися із своїм оточенням, навіть ціною конформізму й відмови від власного „Я”. Той, хто добре з Вами знайомий, в цілому не може цим скористатися, а Ви цього й не помітите. Ваша манера стосунків з людьми вимагає від Вас витратити на ці стосунки більше сил та емоцій, ніж потрібно насправді. Якщо б причини труднощів і невдач у стосунках з оточуючими Ви шукали в їх поведінці та аналізували їх інтереси, Вам стало б набагато легше жити.

Заняття 5.

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Підготовка до практичного заняття передбачає вивчення наступних питань:

1. Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність.
2. Спілкування як взаємодія.
3. Спілкування як комунікація.
4. Етапи ділового спілкування.

Терміни й поняття: атракція, взаємодія, емпатія, ідентифікація, інтроєкція, перцепція, проекція, рефлексія.

Слід підкреслити необхідну здатність менеджера до безконфліктного спілкування. Тривала готовність до безконфліктного спілкування є складною інтегральною властивістю особистості, яка складається з таких трьох взаємопов'язаних компонентів:

- 1) мотиваційної готовності, що характеризується системою мотивів, які спонукають людину до безконфліктного спілкування. Такими мотивами можуть бути: психологічна установка на спілкування, бажання уникнути протиріч, протистояння усвідомлення значення безконфліктного спілкування для себе і свого партнера, ідеал толерантного спілкування, переконання в необхідності нормальних людських взаємовідносин;
- 2) загальної професійної готовності до безконфліктного спілкування. Визначається: рівнем знань, вмінь безконфліктно спілкуватись, знаходити спільну мову з людьми; розвитком психічних пізнавальних процесів, які дають правильні уявлення про об'єкт спілкування.
- 3) емоційно-вольової готовності, яка характеризується здатністю людини регулювати за допомогою вольових зусиль свої суб'єктивні психічні стани (емоції, афекти, настрої тощо), стримувати себе, переконувати інших.

Тестування

Чи можна вважати Вас толерантною людиною?

Чи прислухаєтеся Ви до думки іншого? Чи ставитеся Ви до нього з повагою? На питання тесту слід відповідати швидко, не замислюючись.

1. Вам здається, що Ви запропонували цікаву ідею, але її не підтримали. Це Вас розчаровує?
 - а) так;
 - б) ні;
2. Ви зустрічаєтеся із друзями, і хтось пропонує почати гру. Що Ви вибираєте?
 - а) щоб приймали участь лише ті, хто добре грає;
 - б) щоб грали також і ті, хто ще не знає правил.
3. Чи спокійно Ви сприймаєте неприємні для Вас новини?
 - а) так;
 - б) ні.
4. Чи дратують Вас люди, які в громадських місцях з'являються нетверезими?
 - а) якщо не порушують звичайних норм поведінки, мене це зовсім не цікавить;
 - б) Мені завжди були неприємні люди, які не вміють себе контролювати.

1. Чи можете Ви легко знайти контакт з людьми, які мають відмінні від Вас професію, звичаї, соціальний статус?
 - а) мені завжди це важко було зробити;
 - б) я не звертаю уваги на такі речі.

2. Як Ви реагуєте на жарт, якщо об'єктом його є Ви?
 - а) мені не подобаються ні жарти, ні жартівники;
 - б) якщо навіть жарт буде для мене неприємний, я буду намагатися відповісти в такій же манері.

3. Чи погоджуєтеся Ви із думкою, що багато людей „займають не своє місце”, „роблять не свою справу”?
 - а) так;
 - б) ні.

4. Ви приводите до компанії друга, який стає об'єктом загальної уваги. Як Ви на це реагуєте?
 - а) мені, чесно кажучи, неприємно, що таким чином я позбавлений уваги;
 - б) я лише радію за нього.

5. У гостях Ви зустрічаєте людину похилого віку, яка критикує сучасне молоде покоління, ідеалізує минулі часи. Як Ви на це реагуєте?
 - а) знайду привід, щоб піти раніше;
 - б) почну сперечатися.

Підрахунок балів

Два бали за відповіді: 1б,2б,3б,4а,5б,6б,7б,8б,9а.

Від 0 до 4 балів. Ви непримиренна, непоступлива, уперта особа. Виникає враження, що Ви намагаєтеся нав'язати свою думку іншим будь-яким чином. Часто підвищуєте голос. З Вашим характером важко підтримувати тривалі стосунки з людьми, які думають по-іншому, і не погоджуються з тим, що Ви говорите і робите.

Від 6 до 12 балів. Ви здатні твердо відстоювати свої переконання. Ви, безумовно, можете вести діалог, змінювати свою думку, якщо для цього є об'єктивні підстави. Здатні іноді на зайву різкість, неповагу до співбесідника. І в такий момент Ви дійсно можете виграти суперечку з людиною, в якій більш слабкий характер. Але чи варто „брати горлом” тоді, коли можна перемогти більш гідно?

Від 14 до 18 балів. Твердість Ваших переконань поєднується із гнучкістю розуму. Ви можете прийняти будь-яку ідею, з розумінням ставитеся до парадоксального (на перший погляд) вчинку, навіть якщо Ви його не схвалюєте. Ви достатньо критично ставитеся до своєї думки і здатні з повагою і тактом по відношенню до співбесідника відмовитися від поглядів, які, як з'ясувалося, помилкові.

Подальший розгляд теми передбачає тренінговку підготовку.

Тренінг. Як покращити міжособистісне спілкування

Зміст тренінгу:

- визначення механізму міжособистісної комунікації (*feed-back*);
- два рівні комунікації (вербальний і невербальний);
- механізми сприйняття інформації;
- активна побудова значення (сенсу) почутої інформації;
- фільтри комунікації у людини;
- завдання для групи: „Провідник”;
- відносний характер гри слів;
- закони комунікації;
- графічне зображення втрати інформації;
- використання активного вислуховування при комунікації;
- використання переформулювання під час комунікації.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступні уміння:

- ⇒ забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень;
- ⇒ будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку;

- ⇒ створювати системи міжособистісних комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях;
- ⇒ залежно від ситуації обирати найбільш відповідні інформаційні засоби та канали комунікації;
- ⇒ ефективно використовувати невербальні засоби спілкування.

Тренінг. Як позитивно спілкуватися зі своєю командою

Зміст тренінгу:

- визначення 3-х складових системи трансакційної взаємодії („Батько”- „Дорослий” - „Дитя”);
- визначення 4-х підсистем „Батька”: «нормативний», «той, хто допомагає», «гонитель», «рятівник» ;
- визначення 4-х підсистем „Дитя”: «адаптивний», «вільний», «непокірний», «покірний» ;
- демонстрація своєї стратегії (робота над стратегією);
- уміння спілкуватися: міжособистісні стосунки;
- моделювання спілкування із використанням позитивних комунікаційних каналів;
- розгляд 4-х життєвих позицій.

У підсумку тренінгова підготовка спрямована на набуття умінь:

- ⇒ створювати та підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху;
- ⇒ здійснювати контроль виконання управлінських рішень за допомогою принципи зворотного зв'язку;
- ⇒ заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни;
- ⇒ застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;

- ⇒ гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи, застосовувати методи навчання, створення орієнтувальних умов та особистого прикладу;
- ⇒ протидіяти маніпуляціям, долати бар'єри спілкування, спілкуватися з „важкими” людьми.

Заняття 6.

ПСИХОЛОГІЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Питання, які запропоновані для організації колективної дискусії:

1. Соціально-економічні особливості трудового колективу.
2. Потенціал групи.
3. Роль керівника у формуванні колективу.

Терміни й поняття: атмосфера соціально-психологічна, відособлення, референтна група, групова динаміка, груповий тиск, згуртованість колективу, клімат соціально-психологічний, конформізм, неформальна група, ситуативний лідер, соціально-психологічна адаптація, сумісність психологічна, референтна група.

Необхідно показати можливі варіанти залежності ефективної роботи трудового колективу від соціально-психологічного клімату як сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи. Далі визначаються найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.

Тренінг. Як ефективно здійснювати менеджмент своєї команди співробітників?

Зміст тренінгу:

- визначення показників ефективності;
- засоби покращення показників;

- умови для успішної роботи в складі групи;
- методика вирішення проблеми у складі групи;
- „ідеальний” трудовий колектив (команда) ;
- тест „ Яким є ваш досвід менеджера?”
- визначення ролі менеджера у формуванні колективу;
- тест „Козирі та пастки Вашої особистості”;
- типологія стилів менеджменту;
- чи вважаєте Ви себе партисипативним менеджером ?
- особиста робота у напрямку досягнення прогресу.

Шляхом тренінгової роботи майбутні менеджери набувають наступні уміння:

- ⇒ Розробляти психосоціологічні заходи щодо підвищення продуктивності праці.
- ⇒ Визначити потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні мотиваційні заходи.
- ⇒ Створювати належні психологічні умови для трудової самореалізації співробітників.
- ⇒ Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.

Розглядаючи психологію трудового колективу, слід пов'язати залежність характеру соціально-психологічного клімату від рівня групового розвитку. Доречним також буде і пояснення відмінності понять «соціально-психологічний клімат» від «соціально-психологічна атмосфера».

Необхідно звернути увагу на феномен психологічної сумісності – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, яка заснована на оптимальному сполученні (подібності чи взаємодоповнюваності) ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб. характерів,

темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Далі студентам пропонується виконати психодіагностичний тест.

Тестування

Самооцінка участі в роботі групи

Дайте оцінку, наскільки справедливі наведені нижче твердження щодо Вас (ніколи; рідко; іноді; часто; завжди), і поставте в необхідній клітинці позначку

Таблиця

Самооцінка участі в роботі групи

Моя поведінка в групі	Це трапляється				
	<i>ніколи</i>	<i>рідко</i>	<i>іноді</i>	<i>часто</i>	<i>завжди</i>
Я дуже уважний під час роботи групи, повністю зосереджений на роботі					
Я здатний просити про підтримку, коли її потребую					
Якщо комусь з учасників потрібна підтримка, я здатний її надати					
Я здатний висловлювати свою думку і відстоювати її, навіть якщо вона суперечить думці групи і ведучого					
Я уникаю довгих розповідей					
Я запитую, якщо мені щось незрозуміло					
Я виконую правила роботи в групі					
Я міркую про те, чого хочу домогтися, працюючи в групі					
Я здатний на відвертість у групі					
Я не піддаюся тиску групи на мене чи інших учасників і роблю те, що вважаю за потрібне					
Я довіряю членам групи					
Я хочу змінитися і вірю, що це можливо					
Я думаю, що члени групи довіряють мені					
Я активний учасник роботи в групі, а не пасивний спостерігач					
Я відкрито виявляю свої почуття і реакцію на те, що відбувається в групі					
Я думаю, що розумію психологічний зміст того, що відбувається в групі, а не тільки слова, які вимовляються					

У цілому практичне заняття спрямоване на розвиток навичок:

- ⇒ вміти розрізняти неформальну структуру трудового колективу;
- ⇒ проводити колективні заходи для демонстрації нових можливостей вирішення проблем, що відкриваються у спільній роботі;
- ⇒ здійснювати якісний підбір персоналу;
- ⇒ вміти будувати ефективні міжособистісні стосунки з персоналом.

Заняття 7.

ПСИХОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Підготовка до заняття має включати роботу над осмисленням дефініцій *термінів і понять*: каузальна атрибуція; інсайт, комунікативні стратегії, креативність, мотивація, професійний відбір, теорія ієрархії потреб.

Основний зміст заняття викладається шляхом проведення тренінгу.

Тренінг. Як організувати та ефективно провести збори, що пов'язані із розв'язанням проблем

Зміст тренінгу:

- Констатація проблем, що можуть виникати під час зборів.
- Визначення причин основних проблем, з якими стикаються учасники зборів.
- Діаграма причин-наслідків (метод Ішикава).
- Аналіз причин проблем, що виникають під час зборів.
- Складання порядку денного.
- Скликання учасників зборів.
- Організація матеріально-технічного забезпечення приміщення для зборів.
- Вибір засобів проведення зборів залежно від питань порядку денного.
- Відкриття зборів: „соціалізація” групи учасників і оголошення порядку денного.

- „Фасилітація” та регулювання зборів з метою активізації учасників.
- Часткові узагальнення по кожному пункту порядку денного.
- Заключний висновок зборів.
- Складання протоколу зборів.
- Затвердження протоколу зборів.
- Використання протоколу зборів.

У результаті студенти мають розвинути наступні вміння:

- ⇒ стимулювати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками;
- ⇒ готувати та проводити наради, збори з урахуванням психологічних методик;
- ⇒ застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критика, осудження;
- ⇒ поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва;
- ⇒ володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документації, опитування).

Заняття 8.

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ У МОТИВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

На початку заняття студентам пропонується виконати психодіагностичний тест.

Тестування

Самооцінка делегування

Це опитування допоможе особі оцінити, наскільки успішно вона вміє делегувати повноваження своїй команді.

Пропонуються два твердження. Обведіть ту цифру, яка найбільш правдиво описує Ваші почуття, тоді як:

1 і 5 - найближчі до протилежних тверджень;

2 і 4 - менш близькі до протилежних тверджень, але все одно відображають Вашу поведінку;

3 - середина між двома протилежними судженнями.

Чи Ви:

Передаєте повноваження, щоб розвантажити свій обсяг роботи	1 2 3 4 5	Надаєте перевагу опрацюванню всього самостійно
Довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи	1 2 3 4 5	Не довіряєте своїм працівникам у виконанні роботи
Дозволяєте команді самостійно працювати над даним завданням	1 2 3 4 5	Перевіряєте, як працівники виконують роботу
Орієнтуєтесь у сильних та слабких сторонах Ваших працівників	1 2 3 4 5	Не орієнтуєтесь у сильних та слабких характеристиках Ваших працівників
Даєте вичерпні вказівки перед передачею повноважень	1 2 3 4 5	Помічаєте, що до Вас звертаються за додатковою інформацією
Вбачаєте в передачі повноважень можливість для розвитку інших	1 2 3 4 5	Вбачаєте в передачі повноважень можливість для виконання роботи
Проводите тренінги для недосвідчених працівників з питань успішного виконання завдань	1 2 3 4 5	Переважно не доручаєте важливу роботу недосвідченим
Встановлюєте точний час виконання завдання і здійснюєте його ретельну перевірку	1 2 3 4 5	Сподіваюсь, що працівники справляться із завданням якомога швидше
Роз'яснюєте працівникам, які їх повноваження для виконання поставленого завдання	1 2 3 4 5	Не згадуєте, якою владою розпоряджаються Ваші працівники
Встановлюєте відповідні стандарти виконання завдання	1 2 3 4 5	Встановлюєте високі стандарти незалежно від рівня завдання
Є толерантними щодо помилок, адже люди на них вчаться	1 2 3 4 5	Сподіваєтесь, що робота буде безпомилковою
Зважаєте навантаження Вашої команди	1 2 3 4 5	Передаєте повноваження певним працівникам в більшій мірі, ніж іншим
Визначаєте завдання, які не підлягають передачі іншим	1 2 3 4 5	Передаєте іншим якомога більше завдань
Обдумуєте наслідки передачі неприємних чи нудних завдань	1 2 3 4 5	Вважаєте, що неприємні завдання якраз і слід перепоручати
Запитуєте, чи не надто завантажені працівники Вашої команди	1 2 3 4 5	Вважаєте, що саме Ваше завдання найнагальніше для виконання
Обдумуєте, який обсяг роботи слід передавати з огляду на власне навантаження та навантаження Ваших підлеглих	1 2 3 4 5	Думаєте в більшій мірі про власне завантаження, ніж про навантаження своїх працівників
Даєте як позитивну, так і негативну оцінку виконаній роботі	1 2 3 4 5	Не даєте безпосередніх оцінок

Підрахунок балів

34 або менше: Ви делегуєте повноваження добре. Збалансованість довірених завдань раціональна. Ви також визнаєте, що в таких умовах Ваш персонал набуває знання й досвіду.

35 або більше: Ваше делегування повноважень могло б бути кращим. Команда може вважати, що Ви просто „скидаєте” їм завдання, а не довіряєте їм. Ви мусите визнати, що делегування повноважень – це спосіб поліпшення командної роботи і шлях до набуття досвіду працівниками.

Наступний етап заняття – тренінгова підготовка.

Тренінг. Як мотивувати своїх співробітників?

Зміст тренінгу:

- Чому менеджер повинен працювати над вдосконаленням системи мотивації своїх підлеглих? (визначення показників результативності).
- Демонстрація існування психологічних факторів у мотивації до роботи (експеримент Елтона Майо на підприємстві «General Electric»).
- Класифікація факторів мотивації за Герцбергом.
- Ієрархія потреб у відповідності з пірамідою А. Маслоу .
- Чи знаєте Ви важелі своєї мотивації?
- Як ефективно давати завдання своїм співробітникам?
- Як надавати сенс роботі?
- Мотивувати за допомогою роботи у складі групи (порівняння інформаційного зібрання та зібрання-дискусії).

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Заняття 1.Сутність, роль та методологічні основи психології управління.....	4
Заняття 2. Психологічна структура особистості та управлінська діяльність.....	5
Заняття 3.Психічне здоров`я менеджера.....	7
Заняття 4.Стилі керівництва.....	11
Заняття 5. Психологія ділового спілкування.....	19
Заняття 6. Психологія трудового колективу.....	24
Заняття 7. Психологія стратегічного управління.....	27
Заняття 8. Психологічні методи у мотиваційній діяльності менеджера.....	28

Навчальне видання

Методичні вказівки до проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Психологія управління» (для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 0504 «Туризм»)

Укладачі: Галина Григорівна Фесенко,
Ольга Леонідівна Рябченко,
Микола Володимирович Яцюк,
Любов Миколаївна Жванко,
Володимир Валентинович Жигло.

Редактор М. З. Аляб'єв

План 2009, поз. 267 М

Підп. до друку 27.04.2009	Формат 60*84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографі.	Умовн. друк.арк. 1,4	Обл.- вид.арк. 1,6
Тираж 50 прим.	Зам №	

ХНАМГ, 61002, Харків, вул. Революції,12.
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ