

ВСТУП

Дане видання підготовлене як доповнення до конспекту лекцій [9] і становить з ним цілісний навчально-методичний комплекс, мета якого полягає у створенні умов для плідної роботи студентів над матеріалом однієї з найважливіших тем навчального курсу “Психологія та педагогіка” – теми „Психологія управлінського спілкування”. У зв’язку з входженням технічних університетів до Болонського процесу нагальною необхідною є розробка рекомендацій для самостійного вивчення даної теми.

Основна мета даного видання полягає у тому, щоб допомогти майбутнім інженерам-керівникам та економістам-керівникам:

- глибше усвідомити й засвоїти зміст навчального матеріалу з проблем управлінського спілкування;
- ознайомитись студентів з існуючими методиками психолого-педагогічного вивчення управлінського спілкування;
- сформувати практичні навички з оцінки власного спілкування у процесі управління та за необхідності його корекції.

Дане видання містить рекомендації також викладачам щодо методів та форм над самостійним вивченням цієї теми.

Структурно дана робота складається з п’яти основних розділів. Перший з них містить загальні рекомендації, де наводяться поради студентам щодо раціонального вибору змісту роботи над кожною частиною теми. У другому розділі подано загальний план вивчення теми. У третьому розділі наведено рекомендації щодо засвоєння цілей управління, які відображають етапи управлінської взаємодії з підлеглими та являють собою функції управлінського спілкування, а також сформульовано особливості форм управлінського спілкування. Четвертий розділ містить рекомендації з вивчення принципів управлінського спілкування. У п’ятому розділі наведено рекомендації щодо прийомів атракції, які найчастіше та максимально ефективно застосовуються у психології спілкування.

Кожен розділ побудовано для зручності користувача за однотипною структурою: спочатку стисло подано основні теоретичні положення відповідного розділу та контрольні питання і завдання як для контролю студентом ступеня засвоєння навчального матеріалу цього розділу, так і для формування чіткого уявлення про можливий план викладення матеріалу під час самостійної підготовки виступу на семінарі.

Дані методичні рекомендації містять також орієнтовний список рекомендованих тем для рефератів та повідомлень з теми, присвяченої управлінському спілкуванню, список використаних джерел та список додаткової літератури, який також може бути корисним для студента при самостійному вивченні даної теми.

Для закріплення теми “Психологія управлінського спілкування” подано тест, що містить двадцять можливих виробничих ситуацій, які найчастіше виникають у процесі керування виробничим колективом і дають можливість студентові перевірити не тільки свій стиль розв’язання проблеми, але й ознайомити його з іншими можливими варіантами вирішення спірних питань у виробничому колективі.

1 ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Перед тим як почати роботу над темою “Психологія управлінського спілкування”, слід, перш за все, переглянути план її викладення у конспекті чи у навчальних посібниках. Це дасть змогу усвідомити загальну структуру теми, виділити окремі її розділи та логічні зв’язки між ними. Для більш глибокого розуміння цієї структури доцільно на окремому аркуші чи в конспекті навести її у вигляді простої схеми або послідовності питань.

Усвідомивши структуру теми, потрібно детально опрацювати кожне її питання, виділивши:

- його вузлові моменти;
- доведення чи обґрунтування основних положень;
- ілюстративний та допоміжний матеріал.

За цієї схемою необхідно уявити подумки чи зобразити на папері послідовність викладення матеріалу кожного розглянутого питання. Іншими словами, виконати самоперевірку ступеня засвоєння матеріалу та плану свого можливого виступу на семінарському занятті.

У разі підвищеного інтересу до певного питання чи теми у цілому або при бажанні глибше ознайомитися з цим матеріалом доцільно переглянути список літературних джерел й обрати з них:

- ті, які більш доступні;
- ті, що містять більш актуальні відомості.

Уважно ознайомившись з джерелами, треба відібрати цікаві положення, аргументи, міркування, факти та ілюстративні матеріали. У той

же час не слід брати до уваги ту інформацію, що вже міститься в конспекті лекцій та в посібниках, хоча й викладена іншими словами.

У будь-якому випадку нестандартний виступ на семінарі з матеріалом, що виходить за межі конспекту, не тільки отримає схвалення викладача, а й зацікавить усіх присутніх.

Подібна навчальна робота, тільки більш поглиблена, з широким залученням літературних джерел та систематизацією розглянутого матеріалу допоможе студенту при підготовці й написанні реферату чи повідомлення з відповідної теми.

2 ПЛАН ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Структурно тема “Психологія управлінського спілкування” складається з чотирьох підрозділів:

1. Функції управлінського спілкування
2. Форми управлінського спілкування.
3. Принципи управлінського спілкування.
4. Основні прийоми атракції.

Відповідно до цього нижче подано необхідне методичне забезпечення за такою схемою:

- стисле теоретичне викладення матеріалу відповідного підрозділу;
- основні вузлові моменти, які дають змогу усвідомити зміст цього підрозділу;
- контрольні питання та завдання;
- орієнтовні теми рефератів та повідомлень для самостійного вивчення матеріалу.

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ФОРМ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Кожна людина, реалізуючи свої матеріальні та духовні потреби, за допомогою спілкування вступає у різного роду відносини – виробничі, політичні, ідеологічні, моральні, сімейні, дружні та ін. Виробничі відносини є структуротвірним елементом усієї системи суспільних відносин. У процесі суспільного виробництва неминує виникає потреба в такому виді діяльності,

як управління, яке включає функції планування, організації, мотивації, координації і контролю, а також тісно пов'язані зі здійсненням цих функцій процеси комунікації і прийняття рішень. Виходячи з цього, *управлінське спілкування* можна визначити як спілкування з метою керування людьми, при цьому зміщуючи їх діяльність у певному напрямі, підтримуючи її в заданому напрямі або формуючи цю діяльність у необхідному напрямі [9]. Важливою складовою управлінського спілкування є спілкування між керівником та підлеглими.

Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими для того, щоб:

- 1) віддавати розпорядження, щось рекомендувати, радити;
- 2) одержувати “зворотню” (контрольну) інформацію про підлеглого щодо виконання завдання;
- 3) давати оцінку підлеглому щодо виконання завдання.

Видача розпорядження, перевірка виконання та оцінка виконаного – цілі, які відображають етапи управлінської взаємодії з підлеглими та відповідають *трьом функціям управлінського спілкування*:

- видачі розпоряджувальної інформації;
- одержанні зворотньої інформації;
- видачі оціночної інформації.

Виділяють кілька форм управлінського спілкування:

1) *Субординаційна форма спілкування*. Вона властива для такого спілкування між керівниками і підлеглими, в основі якого лежать адміністративно-правові норми. Ця форма спілкування має місце як між керівниками і виконавцями, так і між керівниками різних рівнів у ієрархічних системах управління. Дана форма спілкування характерна для виробничих засідань, зборів та інших формалізованих та організованих зустрічей керівника з колективом.

2) *Службово-товариська форма спілкування*. Ця форма характерна для такого спілкування між колегами, яке ґрунтується на адміністративно-моральних нормах.

3) *Приятельська форма спілкування*. Дана форма властива для спілкування як керівників між собою, так і між керівниками та підлеглими, в основі такого спілкування лежать морально-психологічні норми взаємодії.

Керівник залежно від рівня управління, виробничих і суспільних умов, індивідуально-психологічних якостей людей та інших чинників обирає ту чи іншу форму управлінського спілкування.

Контрольні питання і завдання

1. Що таке управлінське спілкування та в чому полягає його значення для ефективної роботи інженера-керівника ?

2. Які функції управлінського спілкування?

3. Назвіть основні форми спілкування в управлінні.

4. Які форми спілкування ви як керівник обрали б з окремими студентами групи, обґрунтуйте свій вибір.

5. Установіть відповідність між нормами взаємодії та формою управлінського спілкування:

1) форма управлінського спілкування, в основі якого лежать адміністративно-правові норми.

2) форма управлінського спілкування, в основі якого лежать морально-психологічні норми взаємодії.

3) Форма управлінського спілкування, в основі якого лежать адміністративно-моральні норми взаємодії.

А – приятельська форма взаємодії, Б – субординаційна форма взаємодії, В – службово-товариська форма взаємодії. (Правильна відповідь: 1 – Б, 2 – А, 3 – В).

6. Виберіть правильну відповідь.

1) Функції керівника:

а) організація та контроль діяльності підлеглих; б) прийняття рішень; в) представництво в зовнішньому соціальному середовищі; г) усі відповіді правильні.

2) Критика є конструктивною, якщо керівник:

а) зберігає спокійний тон; б) спочатку за щось хвалить; в) критикує вчинки, а не людину; г) усі відповіді правильні.

3) Підлегли чекають від керівника:

а) знання справи; б) хорошої платні; в) бачення перспективи; г) усі відповіді правильні.

4) У центрі уваги керівника в першу чергу повинні бути:

а) співробітники, які погано виконують роботу;

б) співробітники, що виконують ту роботу, виконання, яка хоча й не передбачена, але корисна для справи;

в) інтелектуально-психологічні та етичні особливості підлеглих, через які вони не можуть ефективно працювати;

г) усі відповіді правильні.

(Правильний код: 1 – г; 2 – г; 3 – г; 4 – г).

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Для того щоб спілкування з підлеглими було ефективним, керівник повинен дотримуватися таких основних принципів управлінського спілкування.

1. Принцип створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників, реалізації їх фахових знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє багато в чому делегування повноважень керівника, тобто передача підлеглим певної множини функцій або деяких видів діяльності зі сфери компетентності керівника. Техніка делегування повноважень полягає у доборі підходящих співробітників, розподілі сфер відповідальності, координації завдань, стимулюванні та консультуванні підлеглих, контролі й оцінці їх діяльності. Делегувати необхідно спеціалізовані види діяльності, часткові питання, рутинну і підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню такі функції керівника, як визначення стратегічних цілей, прийняття рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, а також завдання особливої важливості та високого ступеня ризику, актуальні термінові справи строго довірчого характеру.

2. Принцип повноважень і відповідальності. Цей принцип полягає в тому, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію, тобто завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації та відповідальність за їх результати. Керівник має піклуватися про створення соціального, службового і персонального статусу своїх співробітників.

Соціальний статус – це дотримання конституційних прав і обов'язків, суспільних повноважень, визначених правопорядком і нормами моралі.

Службовий статус – це регламентація службових прав та обов'язків працівника, використання його відповідно до його фахової кваліфікації,

систематична і справедлива оцінка індивідуально-ділових якостей працівника.

Персональний статус означає задоволеність працівників стосунками в групі, схильність до прояву своїх здібностей.

3. Принцип заохочення та покарання. Кожна людина прагне до самоствердження, і більшість із нас – до визнання саме у виробничій сфері. Тому керівник повинен уміти бачити не тільки найбільш активних і сумлінних працівників, але й відзначати окремі, нехай невеличкі, успіхи кожного підлеглого. Віддаючи данину традиційним формам заохочення, керівник повинен пам'ятати, що новизна і “штучність” заохочення є потужними стимулами розвитку творчої активності особистості. Невчасна і неадекватна оцінка особистості керівником і колективом викликає у неї бажання відновити справедливість. Недооцінка заслуг когось-небудь зі співробітників може викликати зниження рівня його трудових досягнень і появу почуття незадоволення та образи. Ніхто не заперечує покарання як метод впливу на підлеглого, але воно не може бути визначальним, і застосовувати його потрібно тільки строго індивідуально, відповідно до проступку. При цьому варто пам'ятати, що оцінці підлягає саме вчинок, а не особистість “порушника” у цілому.

Заохочення може бути використане як засіб підкріплення впевненості підлеглого у власних силах і як визнання його заслуг. Щоб заохочення виконувало стимулюючу функцію, воно повинно відповідати мірі досягнень працівника. Як при занадто завищеному, так і при заниженому заохоченні працівник може не відчувати задоволення. Досягнуті успіхи підлеглого не можна ні в якому разі залишати без уваги. При цьому заохочувати потрібно не в загальному плані, не абстрактно, а за конкретні результати, надаючи їм гласності. Заохочення ефективне, якщо воно здійснюється зразу або найближчим часом після досягнених успіхів.

При покаранні підлеглих потрібен більш індивідуальний підхід. Метою покарання є попередження повторення порушення в майбутньому. Існують правила проведення розмови-покарання. Вони будуються за такою схемою:

1) Керівник повинен дати високу оцінку професіоналізму роботи підлеглого (викликати позитивні емоції у підлеглого, створити ситуацію довіри, гуманності).

2) Провести аналіз проступку (навести конкретний, адекватний, обґрунтований фактами проступок).

Б. Індивід, який здатен відігравати центральну роль в організації спільної діяльності та регуляції взаємовідносин у групі.

В. Людина, на яку офіційно покладені функції управління групою.
(Правильна відповідь: 1 – А, Б; 2 – В).

5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРИЙОМІВ АТРАКЦІЇ

Психологічною основою прихильності однієї людини до іншої є потреба кожної людини в позитивних емоціях. На задоволення цієї потреби люди відповідають прихильністю до того, хто викликав у них позитивні емоції.

Вміння викликати до себе емоційно позитивне відношення називається *атракцією*. Психологи та педагоги вважають атракцію важливим фактором управлінського спілкування. Існують спеціальні прийоми формування атракції – це передача партнеру по спілкуванню сигналів, які ним не усвідомлюються, але вони мають для нього позитивне значення. Проникаючи в сферу несвідомого, ці сигнали визначають позитивне відношення людини до того, хто їх надсилає.

Прийоми атракції, які допомагають розвинути прихильність інших людей, такі:

1. Виявляйте щирий інтерес до інших людей. Пам'ятайте, що людина, яка не цікавиться іншими, зазнає найбільших труднощів у житті та завдає найбільшої несправедливості людям.

2. Спробуйте зрозуміти переваги, позитивні риси іншої людини та щиро її похваліть за ці риси. Дайте людині можливість зрозуміти її значущість.

3. Замість засудження людини, спробуйте зрозуміти, чому вона вчинила саме так, а не навпаки. Це набагато краще, ніж критикувати, тому що критика в 99 % випадків наносить шкоду, оскільки ставить людину в позицію оборони і пробуджує бажання шукати для себе виправдання.

4. Будьте доброзичливим, привітним, усміхненим. Усмішка визначає психологічний прийом атракції – “Дзеркало відносин”. Давно відомо, що міміка обличчя відображує душевні переживання, весь внутрішній світ людини. Найбільш повно і точно описана типологія мімічного

висловлювання німецьким психологом К. Мюнхардом. Обличчя людини він розглядає як динамічну систему сигналів, що інформують партнера по спілкуванню про ті психологічні відносини, що виникають між ними. Міміка обличчя є відображенням почуттів та думок, елементарною мовою спілкування, що доповнює мову і є потужним засобом, який її замінює. Мімічні рухи несуть психологічну інформацію про дійсне ставлення людей один до одного.

Антон Штангль у книзі “Мова тіла” довів, що кожне почуття має два компоненти: колір настрою та силу спонукання. Кожен рух обличчя як прояв емоцій людини відповідає пов’язаному з ним емоційному моменту психодинаміки відношень, які складаються між суб’єктами спілкування. Сутність міміки обличчя полягає в такому:

- 1) кожен душевний рух тісно пов’язаний з рухом тіла;
- 2) кожен рух обличчя вказує потребу у вираженні емоційного стану людини;
- 3) кожен рух обличчя направляється несвідомо.

Задача психологічного прийому “Дзеркало відносин” - в перетворення несвідомого прояву психодинаміки міміки обличчя у свідоме. Посмішка – це психологічний сигнал, який висловлюється засобами міміки обличчя, несе інформацію від одного партнера по спілкуванню до іншого про емоційно позитивне ставлення до нього.

Психологічний механізм прийому «Дзеркало відносин»:

- 1) відверта посмішка – це сигнал дружнього ставлення;
- 2) обличчя з посмішкою сигналізує: “Я вам друг”;
- 3) зміст, вкладений у слово “друг” – це захист, підтримка;
- 4) посмішка, яка несе інформацію про дружнє ставлення, задовольняє потребу людини в захисті;
- 5) почуття задоволення викликає у людини позитивні емоції, тому людину притягує той, хто викликає ці емоції;
- 6) людина, яка викликає позитивні емоції мимовільно або спеціально, формує атракцію.

Ефект описаного психологічного механізму не залежить від того, бажає чи ні ваш партнер мати ці позитивні емоції. Важливо те, хто буде використовувати цей прийом. Досягнення прихильності підлеглих – це службовий обов’язок керівника. Тому керівник повинен посміхатися не тоді,

коли він забажає, а коли це необхідно. При спілкуванні зі своїми підлеглими керівник завжди повинен мати на обличчі добрий та приємний вираз, легку посмішку.

5. Звертайтеся до людини на ім'я та по батькові, пам'ятайте, що звук його імені є найбільш важливим і приємним звуком у людській мові. Цей психологічний прийом в атракції називається "Ім'я особисте". Він ґрунтується на вимовленні вголос ім'я – по батькові людини, з якою ви спілкуєтесь – передасте якусь інформацію. Цей прийом діє не на свідомість людини, а на сферу несвідомого.

Складові психологічного механізму прийому «Ім'я особисте»:

1) Ім'я, яке присвоєне особистості, супроводжує її з перших днів життя до останніх; ім'я та особистість – нерозривні;

2) коли до людини звертаються, не називаючи її імені – це "неособисте звернення", ім'я є символом особистості, і, звертаючись до людини на ім'я, ми, таким чином, привертаємо увагу до неї як до особистості;

3) увага до особистості – це і визнання даної особистості, оскільки кожна людина претендує на те, щоб її визнали особистістю;

4) одержуючи підтвердження того, що вона – особистість, людина відчуває почуття задоволення, яке супроводжується позитивними емоціями, які не обов'язково усвідомлюються людиною;

5) людину завжди притягує до того, хто викликає в неї позитивні емоції, і цей хтось мимовільно чи спеціально формує таким чином атракцію. Отже, досягнення прихильності підлеглих є для керівника виробничою необхідністю, тому при зверненні він повинен частіше проголошувати вголос їх ім'я – по батькові.

6) Враховуйте бажання, смаки, інтереси вашого співрозмовника.

7) Будьте гарним слухачем, заохочуйте інших розповідати про самих себе. На цій особливості спілкування між людьми ґрунтується психологічний прийом "Терплячий слухач". У кожної людини є потреба в самовираженні. Це процес актуалізації особистого "Я". Самовираження пов'язане з установленням психологічного контакту між суб'єктами спілкування. Умови виникнення психологічного контакту – встановлення рівності психологічних позицій у спілкуванні.

Психологічний механізм прийому «Терплячий слухач»:

1) визнання рівності психологічних позицій з людиною, яка прагне до самовираження при спілкуванні;

2) концентрація уваги на проблемі, яка цікавить партнера;

3) встановлення візуального контакту з ним;

4) стимулювання його висловлювань;

5) терпляче та активне слухання його;

6) отримання позитивних емоцій та прихильність людини до джерела цих емоцій. Таким чином, прийом атракції «Терплячий слухач» дозволяє встановити тісний контакт між партнерами по спілкуванню.

7) Виявляйте повагу до думки іншої людини, ніколи не кажіть, що вона не має рації. Цим ви вчиняєте напад на почуття власної гідності цієї людини та примушуєте її вступити в боротьбу з вами і нанести удар у відповідь. Не можна говорити: «Я доведу тобі, що ти не правий». Використовуйте мудрість Сократа: вступаючи в розмову, шукайте подібність у думках, не розпочинайте розмову з тих питань, щодо яких ви не згодні один з одним, а спонукайте співрозмовника з самого початку відповісти «так». Тому задавайте питання, з якими співрозмовник буде змушений згодитися. Виграючи одну згоду за іншою, легко дійти до повної згоди.

8) Дайте можливість виговоритися співрозмовнику. Задавайте питання, нехай він думає та говорить сам, усвідомлюючи свої протиріччя та правоту. В жодному разі не перебивайте його, якщо ви з ним не згодні. Нехай він відчує, що знайдене рішення, ідея належить йому самому.

Ураховуйте при досягненні прихильності людей до себе знаки уваги, виражені у вербальній формі, серед яких чільне місце займають компліменти. Цей прийом атракції в психології носить назву «Золоті слова». Компліменти – це слова, які містять невелике перебільшення позитивних якостей людини. А оскільки слова в компліменті несуть позитивну інформацію, підкреслюють значущість особистості, то застосування компліментів у спілкуванні є прийомом формування атракції. В основі механізму дії комплімента лежить феномен психологічного навіювання. Під навіюванням у психології розуміють створення у партнера певного стану чи потреби до певних дій за допомогою емоційно забарвленого зображення цих станів або цих дій.

Психологічний механізм прийому «Золоті слова»:

- 1) дія компліментів – невелике перебільшення якостей людини;
- 2) виникнення ефекту навіювання;
- 3) наслідок навіювання – задоволення потреби «виглядати» краще;
- 4) наслідок задоволення потреби «виглядати» краще – виникнення позитивних емоцій;
- 5) прихильність до джерела комплементної дії.

Вміння робити компліменти – це спеціальне мистецтво, якому варто вчитися.

Серед знаків уваги також можна використовувати похвалу та підтримку. Похвала – оцінювальне судження, в якому людину порівнюють з іншими людьми, при цьому це порівняння на її користь.

Похвала викликає неадекватні емоції у таких випадках:

- коли вас хвалять за те, що ви насправді не вважаєте гідним схвалення;
- коли вас хвалить людина, яка не користується вашою повагою чи яку ви вважаєте некомпетентною щодо вашого оцінювання;
- коли вас хвалять, порівнюючи з іншими, нехай навіть на вашу користь, але у вас виникає відчуття, що не вас хвалять, а лають іншого.

Знаком уваги, який використовується у психології управління також є підтримка людини. Це – такий знак уваги, який виказують людині в ситуації, коли вона об'єктивно не має успіху або коли це стосується галузі, в якій на даний момент людина зазнає найбільших труднощів. Підтримка не виключає порівняння з ким-небудь, крім самого себе. Таким чином, спираючись на потреби людини в спілкуванні, керівник за допомогою використання прийомів атракції створює емоційну атмосферу, психологічно комфортну для партнера. В такій обстановці прискорюється формування атракції, яка, в свою чергу, допомагає діяти на систему ціннісних орієнтацій людини.

Контрольні питання і завдання.

1. Що таке атракція та яке її значення для керівника промислового виробництва?
2. Розкрийте механізм атракції.
3. Як ви розумієте прийом атракції “Ім'я особисте”?

4. В чому полягає сутність прийому атракції “ Дзеркало відносин”?
5. Розкрийте психологічний механізм прийому “ Золоті слова”.
6. Доведіть значення прийому “ Терплячий слухач” при керуванні виробничим колективом.

7. Чому важливо вміти вислухати іншу людину?
8. Що таке знаки уваги?
9. Які правила необхідно враховувати при використанні компліментів?
10. Чим компліменти відрізняються від лестощів?
11. Чим відрізняється похвала від підтримки?
12. Установіть відповідність між сутністю прийомів атракції та їх назвою:

1) Вміння активно слухати партнера, не перебиваючи його, а, навпаки, стимулюючи його висловлювання.

2) Проголошення вголос імені та по батькові людини, з якою ви спілкуєтесь – передає якусь інформацію.

3) Сигнал, який «подається» засобами міміки обличчя, несе інформацію від одного партнера по спілкуванню до іншого про емоційно позитивне ставлення до нього.

4) Висловлювання партнерові по спілкуванню слів, які містять невелике перебільшення позитивних якостей людини.

А – “ Дзеркало відносин”; Б – “ Терплячий слухач”, В – “ Золоті слова”; Г – “ Ім’я особисте”.

(Правильний код: 1 – Б; 2 – Г; 3 – А; 4 – В).

6. РЕКОМЕНДОВАНІ ТЕМИ РЕФЕРАТІВ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ ПРИ САМОСТІЙНОМУ ВИВЧЕННІ ТЕМИ: “ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ ”

1. Особливості субординаційної форми управлінського спілкування, її переваги і вади.

2. Особливості службово-товариської форми управлінського спілкування, її переваги і вади.

3. Особливості приятельської форми взаємодії, її переваги і вади.

4. Застосування принципу управління – створення умов для прояву особистісного потенціалу співробітників в умовах промислового виробництва.

5. Обґрунтування принципів раціонального використання робочого часу керівника в аспекті управління промисловим виробництвом.

6. Принцип заохочення, його переваги та недоліки.

7. Принцип покарання, його переваги та недоліки.

8. Значення принципу повноважень та відповідальності для виявлення та розвитку творчої особистості підлеглого.

9. Атракція, її сутність та значення в спілкуванні між людьми.

10. Психологічний прийом “Ім’я особисте”, його переваги та недоліки.

11. Активне та пасивне слухання, його сутність, переваги та недоліки.

12. Психологічний механізм компліментів, його роль у діловому спілкуванні між людьми.

13. Прийоми привертання уваги людей до себе.

14. Самопрезентація, її сутність та значення.

15. Невербальні засоби спілкування.

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко . – Х. : Основа, 2007. – 112 с.
2. Высоцкий С. В. Структура психолого-педагогических условий формирования поисково-творческой направленности личности в процессе обучения / С. В. Высоцкий // Наук. вісник Південноукраїнського ДПУ ім. К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. – 1999. – № 8-9. – С. 90-94.
3. Громкова М. Т. Психология и педагогика профессиональной деятельности : уч. пос. для вузов / М. Т. Громкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
4. Добрускин М. Е. Инженер XXI века: Личность и профессионал в свете гуманизации и гуманитаризации высшего технического образования / М. Е. Добрускин. – Х. : Рубикон, 1999. – 512 с.
5. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посіб. для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – Х. – К. : НМЦВО, 2002. – 320 с.
6. Подласый И. П. Педагогика. Новый курс. Книга 1 / И. П. Подласый. – М. : Владос, 2005. – 574 с.
7. Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко. – Новосибир. : Изд-во НГАЭ и У : ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
8. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика: методики и тесты: учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХДАХ-М, 2000. – 672 с.
9. Романовский А. Г. Основы психологии и педагогики: конспект лекции / А. Г. Романовский и др. – Х. : ХДПУ, 2000. – 102 с.
10. Романовський О. Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності / О. Г. Романовський. – Х. : Основа, 2001. – 312 с.
11. Романовський О. Г. Проблеми формування особистості лідера / О. Г. Романовський, В. М. Бабасв, О. С. Пономарьов . – Х. : Майдан, 2000. – 193 с.
12. Романовський О. Г. Психологія управління: навч. посібн. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов., А. О. Лаврентьєва– Х. : НТУ «ХП», 2001. – 161 с.

13. Скляр П. П. Гуманізація освіти у життєвих перспективах майбутніх інженерів: монографія / П. П. Скляр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 193 с.

14. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом / Старобинский Э. Е.. – М. : “Бизнес-школа “Интел – Синтез”, 1998. – 368 с.

15. ТОВАЖНЯНСКИЙ Л. Л. Основы управленческих технологий / Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А. Г. Романовский, А. С. Пономарев, О. А. Игнатюк. – Х. : “ХПИ”, 2004. – 184 с.

16. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Л. Педагогіка управління: навч. посібн.

/ Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов.,

3. О. Черваньова. – Х. : НТУ “ХПІ”, 2003. – 408 с.

17. Формирование личности инженера в вузе. Проблемы воспитания в процессе обучения / К. Е. Зуев, В. И. Блохин, В. И. Морозов и др. - К. : Вища шк., 1982. – 175 с.

18. Щекин Г. Как эффективно управлять людьми : психология кадрового менеджмента / Г. Щекин. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ РОБОТИ НАД РЕФЕРАТАМИ

1. Андреева Г. М. Социальная психология : учебн. для вузов

/ Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2000. – 376 с.

2. Гиппенрейтер Ю. Б. Психология индивидуальных различий

/ Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романов. – М. : ЧеРо, 2000. – 776 с.

3. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1999. – 688 с.

4. Немов Р. С. Психология : учебн. для студентов высших пед. уч. завед. / Р. С. Немов. – М. : ВЛАДОС, 2000. – 688 с.

5. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 272 с.

6. Психология и этика делового общения: учебн. для вузов

/ В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.

7. Равенский Н. Н. Искусство читать человека: Черты лица, фигура, жесты, мимика / Н. Н. Равенский. – М. : РИПОЛклассик, 2006. – 416 с.

8. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: ЗАО Питер, 1999. – 720 с.
9. Самыгин С. И. Психология управления : уч. пос. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.
10. Серьожкіна Р. К. Основи психології і педагогіки: навч. пос. / Р. К. Серьожкіна, Н. Д. Пархоменко, Л. С. Яковицька. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 243 с.
11. Столяренко С. Д. Основы психологии : учебн. для вузов / С. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2000. – 672 с.

ТЕСТ
«УПРАВЛІНСЬКА СИТУАЦІЯ
ТА НАПРАВЛЕНІСТЬ КЕРІВНИКА»

Інструкція

Виберіть у кожній управлінській ситуації той варіант поведінки, якому ви віддасте найбільшу перевагу, та запишіть літеру обраного варіанта та номер ситуації.

Ситуація 1

Ваш безпосередній керівник, обходячи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже має інше відповідальне завдання. Виберіть найбільш допустимий для вас варіант відповіді.

А. Не сперечаючись із завданням керівника, буду строго дотримуватися посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Усе залежить від того, наскільки керівник для мене є авторитетом.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з завданням керівника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду відміняти завдання, які довіряють йому без згоди зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому закінчити розпочату роботу.

Ситуація 2

Ви одержали одночасно два термінових завдання від вашого безпосереднього керівника та від вашого керівника, який за рівнем субординації вищий за вашого безпосереднього керівника. Часу для узгодження термінів виконання завдання у вас немає, необхідно терміново розпочати роботу. Виберіть найбільш допустиме для вас рішення.

А. У першу чергу розпочну виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати те завдання, яке є важливішим для мене.

В. Спочатку виконаю завдання керівника, який за субординацією вищий за всіх.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуація 3

Між двома вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм працювати. Кожен з них окремо звертався до вас з проханням, щоб ви розібралися та підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен загасити конфлікт на роботі, а вирішити конфліктні взаємовідносини – це їх особиста справа.

Б. Краще запросити розібратися в конфлікті представників громадських організацій.

В. Насамперед особисто спробую розібратися в мотивах конфлікту та знайти найбільш допустимий для обох спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфлікуючих, та спробую через нього подіяти на цих людей.

Ситуація 4

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді здійснено негарний вчинок, порушено трудову дисципліну, в результаті чого було зроблено брак. Бригадиру невідомий винуватець, але виявити та покарати його необхідно. Як би ви вчинили на місці бригадира? Виберіть найбільш допустимий для вас варіант рішення.

А. Залишу з'ясування фактів з цього інциденту до закінчення виконання виробничого завдання.

Б. Підозрюваних у ганебному вчинку викличу до себе, з кожним з них наодинці «круто» поговорю, запропонувавши назвати винуватця.

В. Повідомлю про випадок працівникам, яким найбільше довіряю, запропоную їм з'ясувати конкретних винуватців та доповісти мені про них.

Г. Після закінчення зміни проведу збори бригади, публічно вимагаючи виявити винуватців та покарати їх.

Ситуація 5

Вам запропонували обрати свого заступника. Ви маєте на увазі кілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється такими якостями:

А. Перший намагається насамперед налагодити доброзпорядні товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної

довіри та дружньої прихильності, віддає перевагу уникненню конфліктів, що не всі співробітники сприймають правильно.

Б. Другий часто віддає перевагу інтересам справи, при цьому йде на загострення стосунків, “не звертаючи уваги на обличчя”, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за довірену справу.

В. Третій віддає перевагу роботі строго за правилами, завжди акуратний до виконання своїх посадових зобов'язань, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди намагається довести справу до кінця, не звертаючи уваги на можливі ускладнення у стосунках з підлеглими.

Кого Ви виберете як заступника?

Ситуація 6

Вам запропонували вибрати свого заступника. Кандидатури відрізняються одна від одної такими особливостями взаємовідносин з керівником, який за рівнем субординації стоїть вище:

А. Перший швидко погоджується з думкою або розпорядженням керівника, намагається чітко, без розмов та в установлений термін виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою керівника, зацікавлено та відповідально виконувати всі його розпорядження та завдання, але тільки в тому випадку, коли керівник є для нього авторитетом.

В. Третій має великий професійний досвід та знання, гарний фахівець, умілий організатор, але буває непоступливим з людьми, має труднощі при спілкуванні.

Г. Четвертий дуже досвідчений та грамотний фахівець, але завжди прагне самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

Кого Ви оберете як замісника?

Ситуація 7

Коли вам необхідно спілкуватися зі співробітниками в неформальній обстановці, під час відпочинку, до чого ви найбільше схильні?

А. Вести розмови, які для вас є ближчими - на теми ділових та професійних інтересів.

Б. Задавати тон бесіди, уточнюючи думки зі спірних питань, відстоюючи свою точку зору, намагаючись у чомусь переконати інших.

В. Підтримувати спільні теми розмов, не нав'язувати своєї точки зору, намагаючись не виділятися своєю активністю, а тільки вислуховувати співрозмовників.

Г. Намагатися не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, бути щирим та уважним до інших.

Ситуація 8

Підлеглий удруге не виконав вашого завдання в установленій термін, хоча при цьому обіцяв і давав слово, що подібного випадку більше не станеться. Як ви вчините?

А. Дочекається виконання завдання, а потім суворо поговорите наодинці, попереджаючи востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорите з ним про причину повторного зриву, доб'єтесь виконання завдання, караючи за зрив термінів грошима.

В. Порадितесь з досвідченим працівником, авторитетним у колективі, як учинити з порушником? Якщо такого працівника немає, винесете питання про недисциплінованого працівника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передасте питання про покарання працівника на розсуд керівництва. Надалі підвищите вимоги та контроль за роботою.

Ситуація 9

Підлеглий ігнорує ваші вимоги та вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що ви йому вказували. Як ви вчинити з таким підлеглим надалі?

А. Розібравшись у мотивах упертості та враховуючи їх необґрунтованість, застосую звичні адміністративні засоби покарання.

Б. В інтересах справи знайду можливість викликати його на відверту розмову, зроблю спробу знайти з ним спільну мову, налаштувати його на діловий контакт.

В. Звернусь до активу колективу – хай він зверне увагу на неправильну поведінку працівника та застосую заходи громадського впливу.

Г. Спробую розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаємовідносинах з таким підлеглим.

Ситуація 10

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома групами з причини застосування нових технологій, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

А. Насамперед необхідно встановити контакт з прибічниками нового, не сприймаючи всерйоз аргументи прихильників старого порядку, вести роботу з упровадження нового, діючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Насамперед спробувати переконати та прихилити на свій бік прибічників старого стилю роботи - противників перебудови, діючи на них переконанням у процесі дискусії.

В. Насамперед вибрати актив, доручити йому розібратися та взяти заходів з нормалізації обстановки в колективі; буду спиратися на актив, шукати підтримку з боку адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчити перспективу розвитку колективу та поліпшення якості випущеної продукції, поставити перед колективом нові перспективні задачі спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення та трудові традиції колективу, при цьому не протиставляти нове старому.

Ситуація 11

У найбільш напружений період завершення виробничої програми один з співробітників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Робота відсутнього також повинна бути виконана у заданий термін. Як ви поведете себе в цій ситуації?

А. Поміркую, хто зі співробітників на даний момент менше завантажений та віддам розпорядження: “Ви візьмете цю роботу, а ви допоможете доробити цю роботу”.

Б. Запропоную колективу: “Давайте разом подумасмо, як вийти з подібного становища?”

В. Запрошу членів активу висловити свої пропозиції, обговоривши їх з членами колективу, а потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе найбільш досвідченого та надійного працівника та проситиму його виручити колектив, виконуючи роботу відсутнього.

Ситуація 12

У вас склалися напружені стосунки з колегою. Припустімо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати стосунки необхідно, щоб робота не постраждала. Що ви зробите в першу чергу?

А. Відкрито викличу колегу на щирю розмову, щоб з'ясувати причини напружених відносин.

Б. Насамперед спробую розібратися у власній поведінці щодо нього.

В. Звернусь до цього колеги зі словами: “Від наших напружених стосунків страждає справа. Час домовитися, як працювати надалі”.

Г. Звернусь до інших колег, які в курсі наших стосунків та могли б бути посередниками в їх нормалізації.

Ситуація 13

Вас нещодавно вибрали керівником трудового колективу, в якому ви кілька років працювали рядовим співробітником. На 8 годин 15 хвилин. ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з'ясування причин його частих запізень на роботу, але при цьому самі спізнилися на 15 хвилин. Підлеглий прийшов вчасно та чекає на вас. Як ви почнете бесіду при зустрічі?

А. Незалежно від свого запізнення одразу буду вимагати його пояснень про запізнення на роботу.

Б. Вибачусь перед підлеглими та почну бесіду.

В. Привітаюся, поясню причину свого запізнення і запитаю його: “Як ви вважаєте, що можна чекати від керівника, який так само часто спізнюється, як і ви?”.

Г. В інтересах справи скаую бесіду та перенесу її на інший час.

Ситуація 14

На роботі ви працюєте бригадиром уже другий рік. Молодий працівник звертається до вас з проханням відпустити його з роботи на чотири дні за свій рахунок у зв'язку з одруженням.

- Чому на чотири? – питаєте ви.

- А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили чотири, – відповів працівник і подав вам свою заяву.

Ви підписуєте заяву на три дні, згідно з чинним законодавством. Але підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як ви вчините?

А. Сповіщу про порушення дисципліни вищого керівника, нехай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: “Іванов теж відпрацював”.

В. Унаслідок даного випадку (люди одружуються нечасто) обмежусь публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: “Так робити не слідувало б”. Привітаю, побажаю щастя.

Ситуація 15

Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець дзвонить вам додому по телефону і з тривогою питає, що йому робити. Як ви відповісте на дзвінок?

А. “Дійте згідно з інструкцією. Перечитайте її, вона в мене на столі, та зробіть все, що треба”.

Б. “Сповістіть про випадок вахтера, складіть акт на поломку обладнання, постраждалий нехай піде до чергової медсестри. Завтра розберемося.”

В. “Без мене нічого не робіть. Зараз я приїду та розберуся”.

Г. “У якому стані постраждалий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря”.

Ситуація 16

Одного разу ви стали учасником дискусії кількох керівників про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору вам найбільше сподобалась. Яка?

А. Перший: “Щоб підлеглий добре працював, необхідно мати до нього індивідуальний підхід, урахувуючи особливості його особистості”.

Б. Другий: “Усе це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їх ділові якості, виконання обов'язків. Кожен повинен робити те, що йому належить за інструкцією”.

В. Третій: “Я вважаю, що успіху в керівництві можна досягти тільки в тому випадку, якщо підлегли довіряють своєму керівникові, поважають його”.

Г. Четвертий: “Це правильно, але все ж таки кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, достойна зарплата, заслужена премія”.

Ситуація 17

Ви – керівник цеху. Після реорганізації вам терміново необхідно перекомлектувати кілька бригад згідно зі штатним розкладом. Яким шляхом ви підете?

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки та особові справи працівників цеху, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів.

В. Щоб запобігти конфліктам, запропоную висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створю комісію з комплектування бригад.

Г. Спочатку з’ясую, хто буде очолювати нові бригади та ділянки, потім довірю цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

Ситуація 18

У вашому колективі є працівник, який тільки числиться, а не працює. Його це положення влаштує, а вас – ні. Як ви вчините в даному випадку?

А. Поговорю з цією людиною віч-на-віч. Дасте йому зрозуміти, що йому найкраще буде звільнитися за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну вищому керівнику з пропозицією “скоротити” цю одиницю.

В. Запропоную профгрупоргу обговорити цю ситуацію та підготувати свої пропозиції щодо того, як учинити з цим працівником.

Г. Знайду для цієї людини справу, яка їй найбільше підходить, прикріплю до неї наставника, посилю контроль за її роботою.

Ситуація 19

При розподіленні коефіцієнта трудової участі (КТУ) деякі члени бригади вважають, що їх незаслужено „обрахували”, що стало приводом для їх скарг керівнику цеху. Як би ви відреагували на ці скарги на його місці?

А. Відповів б скаржникам приблизно так: “КТУ затверджує та розподіляє вся ваша бригада, я тут ні до чого”.

Б. “Добре, я врахую ваші скарги і буду намагатися розібратися в цьому питанні з вашим бригадиром”.

В. “Не хвилюйтеся, ви отримаєте свої гроші. Викладіть свої претензії на моє ім’я в письмовій формі”.

Г. Пообіцявши допомогти встановити істину, зразу ж прийшов би на ділянку та провів бесіду з бригадиром, майстром та іншими членами активу бригади. У випадку підтвердження обґрунтування скарг запропонував би бригадирові перерозподілити КТУ на наступний місяць.

Ситуація 20

Ви нещодавно розпочали працювати керівником сучасного цеху на великому промисловому підприємстві, прийшовши на цю посаду з іншого заводу. До обідньої перерви ще дві години. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників вашого цеху, які про щось жваво розмовляють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, ви знову бачите цю картину. Як ви себе поведете?

А. Зушиюсь, дам зрозуміти працівникам, що я новий керівник цеху. При цьому зауважу, що їх бесіда затяглася і настав час стати до роботи.

Б. Спитаю, хто їх безпосередній керівник. Викличу його до себе в кабінет.

В. Спочатку поцікавлюсь, про що йде мова. Потім представлюсь та запитаю, чи немає у них яких-небудь претензій до адміністрації. Після цього запропоную зайняти свої робочі місця в цеху.

Г. Насамперед представлюсь, поцікавлюсь, як справи в бригаді, чи завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно? Візьму цих працівників на замітку.

Обробка результатів

Тест вимірює чотири типи схильностей або орієнтацій керівника при виявленні своєї особистої позиції у взаємовідносинах між людьми:

Д – орієнтація на інтереси справи;

П – орієнтація на психологічний клімат та взаємовідносини в колективі;

С – орієнтація на самого себе;

О – орієнтація на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Підрахуйте кількість орієнтацій за кожною з ознак та визначте, яка орієнтація для вас є найбільш характерною при вирішенні проблемних ситуацій у виробничому колективі.

Для наочності можна побудувати графік, на якому відкласти всі чотири типи орієнтацій, та зробити висновок щодо корекції особистої позиції у взаємовідносинах між партнерами при спілкуванні в процесі управління виробничим колективом.

Таблиця – Відповіді на ситуації

Номер ситуації	Тип орієнтації			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б