

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту та маркетингу



МЕНЕДЖМЕНТ

Збірник психологічних тестів

для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»
спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне
управління та адміністрування», 051 «Економіка»,
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,
071 «Облік і оподаткування»,
денної та заочної форм навчання

МИКОЛАЇВ

2019

УДК 005

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту
Миколаївського національного аграрного університету
від 06.06.2019 р., протокол № 10

Укладач:

Л. М. Карашук – доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського
національного аграрного університету

Рецензенти:

А.В. Колеватова – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної
економіки та управління персоналом, Миколаївський національний
університет ім. В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки
підприємств Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2019

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Чи здатні ви бути керівником?	7
2. Керівник або підлеглий?	13
3. Чи здатні ви керувати людьми?	17
4. Чи ви лідер?	21
5. Чи здатні ви орієнтуватися в будь-якій ситуації?	23
6. Тест комунікативних вмінь	25
7. Чи здатні ви стати менеджерами?	42
8. Вміння раціонально використовувати час	46
9. Дослідження комунікативних та організаторських схильностей	48
10. Шкала оцінки потреби у досягненнях	55
11. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом	59
12. Методика дослідження ригідності	65
13. Методика «Лідер»	68
14. Вихід з важких життєвих ситуацій	74
15. Ефективність лідерства	81
16. Стиль керівництва колективом	86
17. Вроджена агресивність як одна з причин конфлікту	91
18. Яка у вас репутація	99
19. Оцінка афіліації	102
20. Визначення спрямованості особистості	109
21. Тест підприємницьких та менеджерських здібностей	115
22. Вивчення соціально-психологічного клімату у колективі	119
23. Тест для менеджерів з реклами	123
24. Відношення до ризику	129

25. Чи відкриті ви новому?	133
Список рекомендованої літератури	
Методичне забезпечення дисципліни	

ВСТУП

Популярність психологічних тестів в різний час була різною. Існує також і різкий поділ керуючих на тих, хто вважає тести виключно зручним методом відбору претендентів, і тих, хто так не вважає. З огляду на останні досягнення поведінкових наук, багато менеджерів сподіваються, що повинен бути розроблений хоча б один вид тесту, який давав би прийнятні для практиків результати.

Питання, чи застосовувати психологічні тести при прийомі кандидатів на роботу, обговорюється давно і як і раніше ґрунтується на особистому виборі керівника. Причому рішення часто ґрунтується на забобонах і упередженнях в більшій мірі, ніж на реальному знанні питання навіщо це потрібно і що це дає. Сучасний керівник намагається довірити цю роботу професійному психологу або менеджеру з персоналу з психологічною освітою.

Для проведення самооцінки менеджерів та оцінки працівників нижче пропонуються прості психологічні тести, що дозволяють в першому наближенні виявити спрямованість професійних інтересів, рівень розвитку інтелектуальних і управлінських здібностей, а також деякі особистісні особливості. Це необхідно ще й тому, що, як показує аналіз практики, керівниками стають частіше не в силу професійного вибору, а через певний збіг обставин на життєвому шляху. Типовою кар'єрою є просування технічних фахівців, які успішно засвоїли виробничо-технічний процес, але не отримали, як правило, систематичної підготовки в галузі соціології, психології та інших знань, вкрай необхідних в управлінській діяльності.

На сьогоднішній день існує безліч рецептів і методик досягнення психологічної стійкості і впевненості, стратегій впливу на оточуючих і формування своєї долі. Психологічна підготовка менеджера повинна бути насичена роботою з тестами і, в першу чергу, в тих навчальних дисциплінах, в яких пізнання себе є одночасно і метою навчання, і засобом засвоєння психологічних знань.

Професійна мотивація менеджерів і рівень її задоволеності визначаються за допомогою психологічних тестів, експертних анкет та анкет для самооцінки і на основі аналізу структури зовнішніх і внутрішніх мотивів діяльності.

При прийомі на роботу 90% своїх рішень менеджери приймають, ґрунтуючись на співбесіді. Психологічні тести часто використовуються скоріше як первинне сито для відсіву явно непридатних кандидатів, на яких шкода витрачати час. Причиною відмови менеджерів від застосування тестів часто є відсутність самих тестів у системному вигляді та відсутність досвіду їх використання.

Методичні рекомендації, що складаються з системи психологічних тестів, саме і є тим інструментом, який у достатній мірі забезпечує потреби менеджера. Метою їх розробки є набуття студентами навичок проведення тестування та інтерпретації отриманих результатів.

При відборі тестів автор притримувався принципів: простоти використання, мінімізації часу на проведення тесту у поєднанні з користю, яку можна отримати від їх результатів, науковості та валідності результатів.

1. ЧИ ЗДАТНІ ВИ БУТИ КЕРІВНИКОМ?

Іноді корисно бути жорстким керівником. Тут однак необхідна твереза оцінка особливостей стилю свого керівництва і свого характеру. Щоб допомогти вам у такій самооцінці, фахівцями з управління був розроблений нескладний, але корисний тест. В його основі теза про те, що кожен керівник має два види психічних ресурсів: Д-ресурси та С-ресурси.

Д-ресурси (від слова «діяти») витрачаються нами на те, щоб впливати на оточуючих, нав'язуючи їм свої бажання, своє бачення проблем, своє прагнення до якнайшвидшого їх вирішення. С-ресурси (від слова «сприймати») служать для того, щоб усвідомити почуття, бажання та прагнення підлеглих й інших людей, з якими доводиться стикатися у службових справах.

Д-твердження	С-твердження
1. Працюючи з людьми, я витрачаю основний час на те, що говорю сам.	1. Працюючи з людьми, я витрачаю основний час на те, що вислуховую їх.
2. Я досягаю успіху за рахунок витрат головним чином власної енергії.	2. Я досягаю успіху за рахунок використання в потрібному напрямку енергії інших.
3. Я захищаю себе від нападок або критики тим, що даю відсіч негайно і рішуче. Я використовую свою енергію на те, щоб йти до мети навпростець.	3. Я захищаю себе від нападок або критики шляхом відволікання або розсіювання енергії моїх опонентів, дозволяючи їм витратити свою енергію до тих пір, поки вони не втомляться.
4. Я завжди намагаюся добитися того, щоб люди зрозуміли мою точку зору.	4. Я завжди намагаюся добитися того, щоб повністю зрозуміти точку зору інших.
Всього Д-балів:	
Всього С-балів:	

Сам тест, пройшов випробування на декількох тисячах керівників досить великий організацій різного типу. Ми наводимо лише його невеликий фрагмент.

Прочитайте наведені пари тверджень і оцініть їх справедливість для вас особисто. Чим ближче вам одне з тверджень кожної пари, тим більш високу оцінку ви повинні йому виставити, але при цьому сума оцінок по кожній з пар повинна дорівнювати 10 (наприклад, Д-твердження – 7 балів, С-твердження – 3 бали) .

Щоб зіставити ваші оцінки з результатами тестування інших менеджерів, помножте суми Д-балів і С-балів на 3. Середні значення одержаних таким чином оцінок склали для групи з 1200 американських керівників: для Д-тверджень – 54, а для С-тверджень – 66.

Якщо ваші оцінки по одному з видів тверджень вище середніх оцінок, це можна розцінити як свідчення вашої великої схильності або до «жорсткого стилю» керівництва (у разі більш високої суми по Д-твердженнями), або до підвищеної податливості до впливів ззовні (в разі більш високої суми по С-твердженням).

Варто додати, що коли із загальної групи дослідники виділили керівників, визнаних їх начальством перспективними, то виявилось, що для них характерна вища, ніж в середньому, сума оцінок по Д-твердженням – близько 60 балів. Це вже достовірне статистичне підтвердження того, що «жорсткий стиль» керівництва приносить кращі результати, ніж прагнення бути хорошим для всіх.

«Комплекс якому загрожує авторитету» - хвороба керівника

Авторитет – це людина, що грає певну соціальну роль, з ним пов'язані відповідні очікування оточуючих. Але авторитет – це і психологічний стан особистості, який складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, що очікують від неї оточуючі, з усвідомлення своїх прав, значення власної діяльності. Зростання авторитету нерідко розглядається керівником як власна перемога, а його втрата – як особиста трагедія.

«Комплекс авторитету, який загрожує» можна вважати своєрідною хворобою. Чи є від неї ліки? Щоб лікувати хворобу, її треба розпізнати. На жаль, поставити собі самому діагноз «комплекс авторитету, який загрожує» – справа дуже важка. Характер цієї «недуги» такий, що він погано піддається самодіагнозу, а ті, хто його виявляє, або не реагують, або використовують його для досягнення власних корисливих цілей. Але певні ознаки «комплексу авторитету, який загрожує» можна у себе помітити. Для керівників, які хотіли б переконатися, чи не уражені вони цим «захворюванням», пропонуємо короткий тест. Однак попереджаємо, що вважати його абсолютно безпомилковим не можна.

Подумайте і відзначте ту букву, яка відповідає відповіді, найбільш близької до ваших переконань.

1. Можу сказати про себе, що я виконую свої обов'язки настільки добре, наскільки це можливо:

- А. завжди;
- Б. зазвичай;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

2. До сих пір мені вдавалося точно передбачити важливі для мого підприємства події:

- А. завжди;
- Б. зазвичай;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

3. Причиною невдач, які іноді бувають у моїй роботі, є погане ставлення до мене або некомпетентність деяких моїх підлеглих:

- А. завжди;
- Б. зазвичай;
- В. іноді;

Г. майже ніколи.

4. Я визнаю право на критику, але мушу зазначити, що більшість моїх критиків не має морального права висувати проти мене звинувачення:

А. визнаю повністю;

Б. згоден частково;

В. скоріше не згоден;

Г. абсолютно не згоден.

5. Багатьом співробітникам байдужі мої невдачі:

А. абсолютно вірно,

Б. частково вірно;

В. швидше невірно;

Г. абсолютно невірно.

6. Люди, які хочуть мене повчати, повинні самі спочатку багато чому навчитися:

А. згоден повністю;

Б. згоден частково;

В. скоріше не згоден;

Г. абсолютно не згоден.

7. Згода з думкою підлеглих є ознакою слабкості керівника:

А. згоден повністю;

Б. згоден частково;

В. скоріше не згоден;

Г. абсолютно не згоден.

8. Я тверезо і об'єктивно оцінюю себе самого:

А. завжди;

Б. в загальному;

В. іноді;

Г. майже ніколи.

9. Я ціную справедливу критику, але повинен сказати, що ті, хто критикував мої рішення, проявили злу волю і зневагу:

- А. завжди;
- Б. в загальному;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

10. Я можу безпомилково оцінити ставлення моїх підлеглих до мене:

- А. завжди;
- Б. в загальному;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

11. Не слід поступатися підлеглим, оскільки це підриває авторитет керівника:

- А. згоден повністю;
- Б. згоден частково;
- В. скоріше не згоден;
- Г. абсолютно не згоден.

12. Я намагаюся зберегти критичне ставлення до себе, але можу сказати, що приймаю правильні рішення:

- А. завжди;
- Б. в загальному;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

13. Істинно компетентна людина може покладатися виключно на свою думку:

- А. завжди;
- Б. в загальному;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

14. Мене нервує нелояльність людей, які публічно виступають проти моїх розпоряджень:

- А. завжди;
- Б. в загальному;
- В. іноді;
- Г. майже ніколи.

15. Я ціную прямоту і самостійність моїх підлеглих, але вважаю, що вони повинні виконувати мої накази без дискусій:

- А. згоден повністю;
- Б. згоден частково;
- В. скоріше не згоден;
- Г. абсолютно не згоден.

Результат

Якщо у вас явно переважають відповіді «А», будьте обережні: «комплекс авторитету, який загрожує» може стати вашою «хворобою».

Якщо у вас явно переважають відповіді «Б», то можна визнати, що ви дуже обережні, але не можна виключити у вас схильності до даної «хвороби».

Якщо у вас явно переважають відповіді «В», то ви займаєте, по відношенню до своїх підлеглих, занадто оборонну позицію.

Якщо у вас явно переважають відповіді «Г», то швидше за все ви не підходите для ролі «авторитету».

Якщо жоден з типів відповідей не отримав явну перевагу, цей тест не може описати вас досить точно.

Лікувати «комплекс авторитету, який загрожує» вкрай важко, тому найбільш ефективними є профілактичні заходи, які повинен прийняти сам керівник. Щоб уникнути цієї «хвороби», йому необхідно створити в колективі клімат здорового критицизму, заснованого на діловому, принциповому аналізі ситуацій, що виникають в організації.

2. КЕРІВНИК АБО ПІДЛЕГЛИЙ?

У соціальній сфері, в ділових взаєминах люди практично завжди діляться на тих, хто любить і може керувати, і тих, хто вважає за краще, щоб ними керували, направляли їх дії. Звичайно, для успішного ведення справи потрібні і ті і інші.

Перевірте за допомогою даного тесту, до чого є схильність у вас.

1. Коли мені дістається роль керівника, я утримуюся від критики людей і їх висловлювань:

- а) так;
- б) іноді;
- с) ні.

2. Я роблю людям різкі критичні зауваження, якщо мені здається, що вони цього заслуговують:

- а) зазвичай;
- б) іноді;
- с) ніколи не роблю.

3. Якщо мене призначають відповідальним за що-небудь, я наполягаю, щоб мої розпорядження строго виконувалися, а інакше я відмовляюся від доручення:

- а) так;
- б) іноді;
- с) ні.

4. Мені стає не по собі, коли справа вимагає від мене дій, які якимось вплинуть на інших людей:

- а) так, це вірно;
- б) вірно щось середнє;
- с) ні, це не вірно.

5. У мене є такі якості, за якими я виразно перевершую інших людей:
- а) так;
 - б) не впевнений (а);
 - с) ні.
6. Якби я отримав/отримала від свого керівника нерациональне розпорядження, то, швидше за все:
- а) робив/робила б по-своєму;
 - б) важко відповісти;
 - с) виконав/виконала, але висловив/висловила б свій сумнів.
7. Мене бентежить ситуація, коли мені хтось прислуговує:
- а) так;
 - б) буває по-різному;
 - с) ні.
8. Думаю, що про мене правильніше сказати, що я:
- а) ввічливий/ввічлива і спокійний/спокійна;
 - б) вірно щось середнє;
 - с) енергійний/енергійна і напористий/напористий.
9. Іноді я говорю стороннім речі, що здаються мені важливими, навіть якщо вони мене про це не питають:
- а) так;
 - б) не впевнений/не впевнена;
 - с) ні.
10. Навіть якщо оточуючі або обставини проти успіху будь-якого починання, я все-таки вважаю, що варто ризикнути:
- а) так;
 - б) вірно щось середнє;
 - с) ні.

11. Коли я перебуваю в групі людей, які стають до роботи, то саме собою виходить, що я опиняюся на чолі їх:

- а) так;
- б) не впевнений (а);
- с) ні.

12. Мене вважають людиною, якій зазвичай приходять в голову хороші ідеї, коли потрібно вирішити будь-яку проблему:

- а) так;
- б) не впевнений/не впевнена
- с) ні.

13. Як правило, в моїх конфліктах з іншими я не буваю винен/винна:

- а) так;
- б) коли як;
- с) ні.

Підрахунок очок

Нарахуйте собі по 2 бали за кожную відповідь «а» на питання 2, 5, 9, 10, 12, 13 і відповідь «в» на питання 1, 3, 4, 6, 7, 8. За кожную відповідь «б» до суми додається ще по 1 балу.

Якщо **сума менше 9 балів**, то, швидше за все, ви схильні до підпорядкування в міжособистісних і соціальних відносинах. Вам властива лагідність, здатність поступатися дорогою іншим, слухняність і згода з групою навіть в тих випадках, коли ви внутрішньо переконані в протилежному. Ви часто опиняєтеся в залежному становищі, в разі невдачі спільних дій берете провину на себе, тривожитеся про можливі помилки. Швидше за все, це наслідок довіри до інших, перебільшення їх значимості, розвиненості, вміння вирішувати ті складні проблеми, які ви бачите більш глибоко, ніж ті, хто зовні легко їх долає, а насправді просто не помічає, що є привід для сумнівів. Упевнені дії за звичкою ви

приймаєте за рішучість, відповідальність і вміння швидко орієнтуватися і тому погоджуєтеся підпорядкувати свою волю іншому і визнати його зверхність.

Від 10 до 16 балів. Ви поєднуєте вміння підкорятися і вміння керувати іншими, впевнені в собі, здатні бути добрим порадиником, наставником і керівником. Ця серединна лінія між домінуванням і підпорядкуванням не є вираженням прагнення до незалежності. Швидше її можна розглядати як прояв доброї пристосованості до діяльності в умовах різних організаційних структур. Умови помірної дідівщини – де б то не було – вас не злякають.

Від 17 до 26 балів. Високою є ймовірність появи владарювання, лідерства в міжособистісних відносинах і в соціальній сфері. Можлива самовпевненість, небажання визнавати над собою ніякої влади і правил, норм, крім своїх особистих думок і переконань. У конфліктах і невдачах спільної роботи, швидше за все, звинувачуєте інших. Вам неймовірно важко зрозуміти, чому люди руйнують вашу залізну логіку, яка прямо веде до мети і забезпечує повний успіх справи, своїми «безглуздими і безпідставними» запереченнями, тому вам складно керувати кваліфікованими фахівцями та творчими колективами. Але висновки про недоцільність і неефективність поста призначення вас на організаторську роботу все-таки передчасні і недостатньо обґрунтовані. Справа в тому, що, працюючи в великих управлінських структурах центрального підпорядкування, домінантні керівники здатні захистити підлеглих від суперечливих директив вищого начальства, незаслужених або випадкових стягнень. Таким чином, ви маєте явну перевагу в порівнянні з покірними і слухняними керівниками, які в таких ситуаціях не враховують людський фактор і нервують людей, вважаючи, ніби відповідальність за все несуть тільки ті, чиї розпорядження вони виконують.

3. ЧИ ЗДАТНІ ВИ КЕРУВАТИ ЛЮДЬМИ?

Даний тест призначений для тих, хто хотів би займати або вже займає керівну посаду. Він допоможе зрозуміти, чи користуєтеся ви авторитетом у навколишніх, наскільки ви впевнені в собі і організовані, чи вмієте відстоювати свою точку зору. Всі ці якості необхідні для того, щоб люди довіряли вам і допомагали домагатися поставлених цілей.

1. Чи маєте ви власну думку про різні речі, події?

- а) завжди (15 балів);
- б) ніколи (0 балів);
- в) іноді (5 балів).

2. Чи легко вас переконати?

- а) завжди (0 балів);
- б) ніколи (15 балів);
- в) іноді (5 балів).

3. Чи хвилює вас розмова з начальником, директором, вашим керівником?

- а) завжди (0 балів);
- б) ніколи (15 балів);
- в) іноді (5 балів).

4. Чи намагаєтеся уникати зустрічей з людьми, чимось неприємними вам?

- а) завжди (15 балів);
- б) ніколи (0 балів);
- в) іноді (5 балів).

5. Вас дратує, якщо вам перетинають дорогу?

- а) завжди (15 балів);
- б) ніколи (0 балів);
- в) іноді (5 балів).

6. Якщо Вас переоцінили. Чи будете ви протестувати?
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
7. Чи не помічали, що вам приємніше бути в колі молодших, ніж серед однолітків?
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
8. Чи краще вам переносити незручності, ніж доставляти їх іншим?
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).
9. Чи зберігається в вашому колективі спокійна атмосфера?
- а) завжди (15 балів);
 - б) ніколи (0 балів);
 - в) іноді (5 балів).
10. Вам краще висловлюватися словами або листом?
- а) словами (15 балів);
 - б) листом (0 балів);
 - в) в залежності від обставин (5 балів).
11. Чи радієте ви з ким-небудь, перш ніж прийняти рішення навіть в дрібницях?
- а) завжди (0 балів);
 - б) ніколи (15 балів);
 - в) іноді (5 балів).

12. При розмові вам не важко дивитися співрозмовнику в очі?

а) завжди (15 балів);

б) ніколи (0 балів);

в) іноді (5 балів).

13. На самоті вам краще працюється, ніж в колективі?

а) завжди (15 балів);

б) ніколи (0 балів);

в) іноді (5 балів).

14. Чи можуть деякі люди скористатися вашими слабкостями?

а) завжди (0 балів);

б) ніколи (15 балів);

в) іноді (5 балів).

15. Чи приємно вам командувати?

а) завжди (15 балів);

б) ніколи (0 балів);

в) іноді (5 балів).

Підрахунок балів.

Підсумуйте результати.

Менше 120 балів. Особистісних якостей, для того щоб бути начальником, вам явно не вистачає. Та ви й самі не проти, щоб вами керували. Можливо, це пов'язано з тим, що ви звикли себе недооцінювати. Звідси ваша невпевненість, схильність до впливу чужих думок. Постарайтеся зрозуміти, чого ви хочете від життя і оточуючих, навчіться відстоювати свою точку зору, будьте впевненіше в тому, що вважаєте правильним. Навчіться керувати собою – і тоді вам легше буде будувати взаємини з оточуючими.

125-180 балів. Ви не любите, щоб вами керували, але і не бажаєте командувати самі. Однак працювати доводиться з різними людьми –

начальниками і колегами. Не бійтеся відповідати за свої вчинки, постарайтеся відключити в собі емоції, навчитеся бачити в співробітниках – вищестоящих і тих, що знаходяться з вами на одній сходинці службової драбини – перш за все ділових партнерів, які можуть бути вам корисні, і яким при необхідності ви зможете надати посильну підтримку.

185-200 балів. Ви схильні управляти іншими людьми. Ви людина відповідальна і досить організована. Можете відстояти свою точку зору, здатні переконати оточуючих у правильності вашого рішення. Вам, як правило, вдається встановити рівні відносини, як з начальством, так і з підлеглими. У будь-якому випадку не варто забувати: навіть начальники повинні вдосконалювати свої особистісні якості.

200 і більше очок. У вас владна натура. Ви не любите, коли думка оточуючих відрізняється від вашої. По відношенню до неугодних здатні застосовувати жорсткі заходи. Підлеглі, якщо вони у вас є, вас в кращому випадку побоюються. Якщо ж ви тільки мрієте стати начальником, вам варто переглянути свою позицію по відношенню до колег по роботі. Навчіться зважати на думку інших людей, поважати їх – і тоді вам легше буде зрозуміти їх вчинки і керувати ними.

4. ЧИ ВИ ЛІДЕР?

За кожную відповідь «так» – 10 балів, «не знаю» – 5 балів, «ні» – 0 балів.

1. Ще в дитинстві необхідність підкорятися іншим людям була для мене проблемою.
2. Думаю, що прогрес в науці і культурі немислимий без людей з розвиненими потребами панувати над іншими.
3. Думаю, що справжній чоловік вміє підкоряти своїй волі жінок.
4. Чесно кажучи, не люблю, коли близькі опікуються.
5. Згоден (на) з твердженням, що справжня натура жінки – покірність.
6. Не всі, можливо, здогадуються, що брати все на себе мені доводиться через постійні побоювання за благополуччя рідних.
7. По-моєму, більшість проблем виникає через нестачу лідерів з «залізною рукою».
8. У важких ситуаціях, що вимагають швидкого рішення, мені зазвичай не треба багато часу, щоб вчинити правильно.
9. Знаю, що люблю і можу керувати іншими людьми.
10. Не вмію і не хочу відкриватися до кінця не перед ким.
11. Мені приємні мрії про «тиху пристань».
12. Думаю, що підлеглому необхідно вміти виконувати будь-які накази начальника.
13. Можливо, це дивно, але в стосунках з близькими мені людьми відчуваю внутрішній опір, коли змушений/змушена просити про щось.
14. Часто бувають ситуації, коли хтось чекає від мене пояснень, хоча, на мій погляд, все і так ясно.
15. Мені здається, що мій характер схожий на характер батька (матері), який (яка) був (була) опорою в сім'ї.

150-100 балів: Ваші відповіді малюють образ великого диктатора, який вважає, що знає, як є і як має бути. І такій поведінці Ви легко знаходите виправдання. Ви вмієте переконувати і керувати іншими, змусити виконати роботу в строк. Але іноді щось в тоні, погляді, жесті Ваших «підлеглих» говорить: дай перепочити!

99-50 балів: Гармонія і рішучість, мудрість і розрахунок, вміння дати мудру пораду – ось Ваші головні переваги. Якщо необхідно – керуєте, якщо потрібно – поступаєтеся, завжди беручи до уваги чужу думку і бажання. Але тільки Вам відомо, чи завжди Ви домагаєтеся мети гідними засобами.

49-0 балів: Ваші відповіді характерні для «психологічного вужа». Ви здатні проковтнути будь-який докір, навіть якщо це не обов'язково, всім пожертвувати, хоча цього ніхто не вимагає. Часто, відчуваючи власне безсилля, Ви здатні на ... рішучий вчинок. Відчуваючи безпорадність, шукаєте в інших відсутні Вам риси характеру. І в цьому знаходите сенс і надію на краще для Вас життя.

5. ЧИ ЗДАТНІ ВИ ОРІЄНТУВАТИСЯ В БУДЬ-ЯКІЙ СИТУАЦІЇ?

У будь-якій справі, як відомо, можуть траплятися непередбачені ситуації, які змушують діяти рішуче і швидко. Чи готові ви до подібного роду випробувань? І якщо така ситуація трапиться у вас на роботі, чи зумієте не розгубитися і, сконцентрувавши свої сили, використовуючи наявні у вас знання і досвід, діяти розумно і правильно?

Наступний тест допоможе вам розібратися, чи здатні ви знаходити вихід з непередбачених ситуацій. Відповідайте на питання «так» чи «ні».

1. Ви заблукали в лісі. Чи зумієте ви знайти правильну дорогу або хоча б протриматися пару днів, не маючи з собою запасів їжі (якщо це сталося влітку)?

2. Ви потрапили на безлюдний острів. Чи оглянете ви його цілком, перш ніж шукати місце для ночівлі?

3. Ви йдете з товаришем по вулиці. Раптом з-за повороту вилітає автомобіль і мчить на великій швидкості прямо на вас. Ваш товариш кидається вліво. Побіжите ви в ту ж сторону?

4. Вам терміново потрібно піти, але ви не можете знайти ключі. Спробуєте ви ще раз спокійно зосередитися і подумати, де вони можуть бути?

5. Ви добре орієнтуєтесь на місцевості в темряві?

6. Чи подобається вам досліджувати незнайомі місця?

7. Чи швидко ви вирішуєте завдання на кмітливість?

8. Чи любите перебувати на природі на самоті?

9. Чи здатні ви швидко прийняти рішення в критичній ситуації?

Підрахунок балів

За кожную позитивну відповідь зарахували собі по 1 балу.

1-3 бали. На жаль, реагувати швидко і рішуче ви не можете, оскільки ви вкрай несамотійна людина. За свою безпорадність ви нагадуєте маленьку дитину, яка звикла до того, що в потрібний момент прибіжать дорослі і все за неї

зроблять. Ви не цікавитеся нічим, що б вам могло бути корисно, віддаєте перевагу, щоб рішення і відповідальність замість вас брали на себе інші. Звичайно, це дуже зручно, але навряд чи з таким характером ви заробите повагу в оточуючих.

4-7 балів. Ви досить кмітливі, щоб не губитися, не потрапляти в халепу навіть у важких ситуаціях. Звичайно, ви можете допускати окремі помилки, але це швидше пов'язано не з вашим невмінням орієнтуватися або незнанням чогось, а просто з неуважністю або небажанням в даний момент добре подумати.

8-9 балів. Ви людина, яка не пропаде навіть на Північному полюсі. Ви любите екстремальні ситуації набагато більше, ніж спокійне життя, тому що в важких умовах є можливість потренуватися в швидкості і правильності реакції. Вам найбільше підходить професія геолога, слідчого, каскадера; в старі часи люди з подібними якостями ставали першопрохідцями, першовідкривачами, такими як Єрмак, Колумб і ін.

6. ТЕСТ КОМУНІКАТИВНИХ ВМІНЬ

Автор: Л. Міхельсон.

Переклад і адаптація Ю. З. Гільбуха

Мета

Визначення рівня комунікативної компетентності і якості сформованості основних комунікативних умінь.

Інструкція

Ми просимо Вас уважно прочитати кожен з описаних ситуацій і вибрати один варіант поведінки в ній. Це повинно бути найбільш характерна для Вас поведінка, те, що Ви дійсно робите в таких випадках, а не те, що, по-вашому, слід було б робити.

Тестовий матеріал

1. Хто-небудь говорить Вам: «Мені здається, що Ви чудова людина». Ви завжди в подібних ситуаціях:

- а) Говорите: «Ні, що Ви! Я таким не є».
- б) Говорите з посмішкою: «Спасибі, я дійсно людина видатна».
- в) Говорите: «Спасибі».
- г) Нічого не говорите і при цьому червонієте.
- д) Говорите: «Так, я думаю, що відрізняюся від інших і в кращу сторону».

2. Хто-небудь здійснює дію або вчинок, які, на Вашу думку, є чудовими. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Поступаєте так, ніби ця дія не була настільки чудовою, і при цьому говорите: «Нормально!»
- б) Говорите: «Це було чудово, але я бачив результати трохи краще».
- в) Нічого не говорите.
- г) Говорите: «Я можу зробити набагато краще».
- д) Говорите: «Це дійсно чудово!»

3. Ви займаєтеся справою, яка Вам подобається, і думаєте, що вона у Вас виходить дуже добре. Хтось говорить: «Мені це не подобається!» Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Говорите: «Ви – бовдур!»
- б) Говорите: «Я все ж думаю, що це заслуговує гарної оцінки».
- в) Говорите: «Ви маєте рацію», хоча насправді не згодні з цим.
- г) Говорите: «Я думаю, що це видатний рівень. Що Ви в цьому розумієте».
- д) Відчуваєте себе ображеним і нічого не говорите у відповідь.

4. Ви забули взяти з собою якийсь предмет, а думали, що принесли його, і хтось говорить Вам: «Ви такий тюхтій! Ви забули б і свою голову, якби вона не була прикріплена до плечей». Зазвичай Ви у відповідь:

- а) Говорите: «У всякому разі, я розумніший за Вас. Крім того, що Ви в цьому розумієте!»
- б) Говорите: «Так, Ви маєте рацію. Іноді я веду себе як тюхтій».
- в) Говорите: «Якщо хто-небудь і роззява, то це Ви».
- г) Говорите: «У всіх людей є недоліки. Я не заслуговую такої оцінки тільки за те, що забув щось».
- д) Нічого не говорите або взагалі ігноруєте цю заяву.

5. Будь-хто, з ким Ви домовилися зустрітися, запізнився на 30 хвилин, і це Вас засмутило, причому людина ця не дає ніяких пояснень своєму запізнення. У відповідь Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Я засмучений тим, що Ви змусили мене стільки чекати».
- б) Говорите: «Я все думав, коли ж Ви прийдете».
- в) Говорите: «Це був останній раз, коли я змусив себе чекати Вас».
- г) Нічого не говорите цій людині.
- д) Говорите: «Ви ж обіцяли! Як Ви сміли так спізнюватися!»

6. Вам потрібно, щоб хто-небудь зробив для Вас одну річ. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Нікого ні про що не просите.

б) Говорите: «Ви повинні зробити це для мене».

в) Говорите: «Не могли б Ви зробити для мене одну річ?», після цього пояснюєте суть справи.

г) Злегка натякаєте, що Вам потрібна послуга цієї людини.

д) Говорите: «Я дуже хочу, щоб Ви зробили це для мене».

7. Ви знаєте, що хтось відчуває себе засмученим. Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Говорите: «Ви виглядаєте засмученими. Чи не можу я допомогти?»

б) Перебуваючи поруч з цією людиною, не заводьте розмови про його стан.

в) Говорите: «У Вас якась неприємність?»

г) Нічого не говорите і залишаєте цю людину наодинці з собою.

д) Сміючись, говорите: «Ви просто як велика дитина!»

8. Ви відчуваєте себе засмученим, а хто-небудь говорить: «Ви виглядаєте засмученими». Зазвичай в таких ситуаціях Ви:

а) Негативно качаєте головою або ніяк НЕ реагуєте.

б) Говорите: «Це не Ваша справа!»

в) Говорите: «Так, я трохи засмучений. Дякую за співчуття».

г) Говорите: «Дрібниця».

д) Говорите: «Я засмучений, залиште мене одного».

9. Будь-хто засуджує Вас за помилку, здійснену іншими. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»

б) Говорите: «Це не моя вина. Цю помилку зробив хтось інший».

в) Говорите: «Я не думаю, що це моя провина».

г) Говорите: «Дайте мені спокій, Ви не знаєте, що Ви говорите».

д) Приймаєте на себе провину або не говорите нічого.

10. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, але Ви не знаєте, чому це повинно бути зроблено. Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Говорите: «Це не має ніякого сенсу, я не хочу це робити».
- б) Виконуєте прохання і нічого не говорите.
- в) Говорите: «Це дурість, я не збираюся цього робити».
- г) Перш ніж виконати прохання, говорите: «Поясніть, будь ласка, чому це повинно бути зроблено».
- д) Говорите: «Якщо Ви цього хочете ...», після чого виконуєте прохання.

11. Хтось говорить Вам, що, на його думку, те, що Ви зробили, чудово. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Так, я зазвичай це роблю краще, ніж більшість інших людей».
- б) Говорите: «Ні, це не було настільки здорово».
- в) Говорите: «Правильно, я дійсно це роблю краще за всіх».
- г) Говорите: «Спасибі».
- д) Ігноруєте почуте і нічого не відповідаєте.

12. Хто-небудь був дуже люб'язний з Вами. Зазвичай в таких випадках Ви:

- а) Говорите: «Ви дійсно були дуже люб'язні по відношенню до мене».
- б) Дієте так, ніби ця людина не була настільки люб'язною до Вас, і говорите: «Так, спасибі».
- в) Говорите: «Ви вели себе по відношенню до мене цілком нормально, але я заслуговую більшого».
- г) Ігноруєте цей факт і нічого не говорите.
- д) Говорите: «Ви вели себе по відношенню до мене недостатньо добре».

13. Ви розмовляєте з другом дуже голосно, і хто-небудь говорить Вам: «Вибачте, але Ви поводитися занадто шумно». У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Негайно припиняєте бесіду.
- б) Говорите: «Якщо Вам це не подобається, провалюйте звідси».
- в) Говорите: «Вибачте, я буду говорити тихіше», після чого ведеться бесіда приглушеним голосом.
- г) Говорите: «Вибачте» і припиняєте бесіду.

д) Говорите: «Все в порядку» і продовжуєте голосно розмовляти.

14. Ви стоїте в черзі, і будь-хто стає попереду Вас. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) неголосно коментуєте це, ні до кого не звертаючись, наприклад: «Деякі люди поводяться дуже нервово».

б) Говорите: «Ставайте в хвіст черги!»

в) Нічого не говорите цьому типу.

г) Говорите голосно: «Вийди з черги, ти, нахаба!»

д) Говорите: «Я зайняв чергу раніше Вас. Будь ласка, станьте в кінець черги».

15. Будь-хто робить що-небудь таке, що Вам не подобається і викликає у Вас сильне роздратування. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Вигукуєте: «Ви бовдур, я ненавиджу Вас!»

б) Говорите: «Я сердитий на Вас. Мені не подобається те, що Ви робите».

в) Дієте так, щоб зашкодити цій справі, але нічого цьому типу не кажете.

г) Говорите: «Я розсерджений. Ви мені не подобаєтесь».

д) Ігноруйте цю подію і нічого не говорите цьому типу.

16. Будь-хто має що-небудь таке, чим Ви хотіли б користуватися. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите цій людині, щоб він дав Вам цю річ.

б) Утримуєтеся від всяких прохань.

в) Відбираєте цю річ.

г) Говорите цій людині, що Ви хотіли б користуватися цим предметом, і потім просите його у нього.

д) Розмірковуєте про цей предмет, але не просите його для користування.

17. Будь-хто запитує, чи може він отримати у Вас певний предмет для тимчасового користування, але так як це новий предмет, Вам не хочеться його позичати. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Ні, я тільки що дістав його і не хочу з ним розлучатися, може бути коли-небудь потім».

б) Говорите: «Взагалі-то я не хотів би його давати, але Ви можете покористуватися ним».

в) Говорите: «Ні, придбайте свій!»

г) Позичаєте цей предмет всупереч своєму небажанняю.

д) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»

18. Якись люди ведуть бесіду про хобі, яке подобається і Вам, і Ви хотіли б приєднатися до розмови. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Не говорите нічого.

б) Перериваєте бесіду і відразу ж починаєте розповідати про свої успіхи в цьому хобі.

в) Підходите ближче до групи і при слушній нагоді вступаєте в розмову.

г) Підходите ближче і очікуєте, коли співрозмовники звернуть на Вас увагу.

д) Перериваєте бесіду і негайно починаєте говорити про те, як сильно Вам подобається це хобі.

19. Ви займаєтеся своїм хобі, а хто-небудь запитує: «Що Ви робите?»
Зазвичай Ви:

а) Говорите: «О, це дрібниця». Або: «Та нічого особливого».

б) Говорите: «Не заважайте, хіба Ви не бачите, що я зайнятий?»

в) Продовжуєте мовчки працювати.

г) Говорите: «Це зовсім Вас не стосується».

д) Припиняєте роботу і пояснюєте, що саме Ви робите.

20. Ви бачите людину, яка спіткнулася і падає. У таких випадках Ви:

а) Розсміявшись, говорите: «Чому Ви не дивіться під ноги?»

б) Говорите: «У Вас все в порядку? Може я щось можу для Вас зробити?»

в) Питаєте: «Що трапилося?»

г) Говорите: «Це все вибоїни в тротуарі».

д) Ніяк не реагуєте на цю подію.

21. Ви стукнулися головою об полку і набили шишку. Будь-хто говорить: «З Вами все гаразд?» Зазвичай Ви:

а) Говорите: «Я прекрасно себе почуваю. Дайте мені спокій!»

б) Нічого не говорите, ігноруючи цю людину.

в) Говорите: «Чому Ви не займаєтеся своєю справою?»

г) Говорите: «Ні, я забив(забила) свою голову, спасибі за увагу до мене».

д) Говорите: «Дрібниці, у мене все буде о'кей».

22. Ви допустили помилку, але вину за неї покладено на кого-небудь іншого. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Не говорите нічого.

б) Говорите: «Це їхня помилка!»

в) Говорите: «Цю помилку допустив Я».

г) Говорите: «Я не думаю, що це зробила ця людина».

д) Говорите: «Це їх гірка доля».

23. Ви відчуваєте себе ображеним словами, сказаними ким-небудь на Вашу адресу. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Йдете геть від цієї людини, не сказавши їй, що вона засмутила Вас.

б) Заявляєте цій людині, щоб вона не сміла більше цього робити.

в) Нічого не говорите цій людині, хоча відчуваєте себе ображеним.

г) У свою чергу ображаєте цю людину, називаючи при цьому її по імені.

д) Заявляєте цій людині, що Вам не подобається те, що вона сказала, і що вона не повинна цього робити знову.

24. Будь-хто часто перебиває, коли Ви говорите. Зазвичай в таких випадках Ви:

а) Говорите: «Вибачте, але я хотів би закінчити те, про що розповідав».

б) Говорите: «Так не роблять. Можу я продовжити свою розповідь?»

в) Перериваєте цю людину, відновлюючи свою розповідь.

г) Нічого не говорите, дозволяючи іншій людині продовжувати свою промову.

д) Говорите: «Замовкніть! Ви мене перебили!»

25. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, що завадило б Вам здійснити свої плани. У цих умовах Ви зазвичай:

а) Говорите: «Я дійсно мав інші плани, але я зроблю те, що Ви хочете».

б) Говорите: «Ні в якому разі! Пошукайте кого-небудь ще».

в) Говорите: «Добре, я зроблю те, що Ви хочете».

г) Говорите: «Відійдіть, залиште мене в спокої».

д) Говорите: «Я вже приступив до здійснення інших планів. Може бути, коли-небудь потім».

26. Ви бачите кого-небудь, з ким хотіли б зустрітися і познайомитися. У цій ситуації Ви зазвичай:

а) Радісно гукає цю людини і йдете їй назустріч.

б) Підходите до цієї людини, представляєтеся і починаєте з нею розмову.

в) Підходите до цієї людини і чекаєте, коли вона заговорить з Вами.

г) Підходите до цієї людини і починаєте розповідати про великі справи, які ви здійснили.

д) Нічого не говорите цій людині.

27. Будь-хто, кого Ви раніше не зустрічали, зупиняється і гукає Вас вигуком «Привіт!» У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Що Вам потрібно?»

б) Не говорите нічого

в) Говорите: «Дайте мені спокій».

г) Відповідаєте «Привіт!», представляєтеся і просите цю людину представитися в свою чергу.

д) Киває головою, вимовляє «Привіт!» і проходить повз.

Даний тест являє собою різновид тесту досягнень, тобто, побудований за типом завдання, у якому є правильна відповідь. У тесті передбачається деякий еталонний варіант поведінки, який відповідає компетентному, впевненому, партнерському стилю. Ступінь наближення до еталону можна визначити за кількістю правильних відповідей. Неправильні відповіді поділяються на неправильні «знизу» (залежні) і неправильні «зверху» (агресивні). Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки. Треба вибрати один, який притаманний саме вам спосіб поведінки в даній ситуації. Не можна вибирати два або більше варіантів або приписувати варіант, не зазначений в опитувальнику. Авторами пропонується ключ, за допомогою якого можна визначити, до якого типу реагування відноситься обраний варіант відповіді: впевненому, залежному або агресивному. В результаті пропонується підрахувати число правильних і неправильних відповідей в процентному відношенні до загальної кількості обраних відповідей.

Всі питання розділені авторами на 5 типів комунікативних ситуацій: - ситуації, в яких потрібна реакція на позитивні висловлювання партнера (питання 1, 2, 11, 12) – ситуації, в яких людина повинна реагувати на негативні висловлювання (питання 3, 4, 5, 15, 23, 24) – ситуації, в яких до людини звертаються з проханням (питання 6, 10, 14, 16, 17, 25) – ситуації бесіди (13, 18, 19, 26, 27) – ситуації, в яких потрібно прояв емпатії (розуміння почуттів і станів іншої людини (питання 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Обробка та аналіз результатів: Відзначте, який спосіб спілкування Ви вибрали (залежний, компетентний, агресивний) в кожній запропонованій ситуації відповідно до ключа. Проаналізуйте результати: які вміння у Вас сформовані, який тип поведінки переважає?

Блоки умінь:

1. Уміння надавати і приймати знаки уваги (комплімент) – питання 1, 2, 11, 12.
2. Реагування на справедливую критику – питання 4, 13.

3. Реагування на несправедливу критику – питання 3, 9.
4. Реагування на поведінку з боку співрозмовника, яка зачіпає та провокує – питання 5, 14, 15, 23, 24.
5. Уміння звернутися з проханням – питання 6, 16.
6. Уміння відповісти відмовою на чужу прохання, сказати «ні» – питання 10, 17, 25.
7. Уміння самому надати співчуття, підтримку – питання 7, 20.
8. Уміння самому приймати співчуття і підтримку – питання 8, 21.
9. Уміння вступити в контакт з іншою людиною, контактність – питання 18, 26.
10. Реагування на спробу вступити в контакт – питання 19, 27.

КЛЮЧІ

	Залежні	Компетентні	Агресивні
1.	АГ	БВ	Д
2.	АВ	Д	БГ
3.	ВД	Б	АГ
4.	БД	Г	АВ
5.	Г	АБ	ВД
6.	АГ	ВД	Б
7.	БГ	АВ	Д
8.	АГ	В	БД
9.	Д	БВ	АГ
10.	БД	Г	АВ
11.	БД	Г	АВ
12.	БГ	А	ВД
13.	АГ	В	БД
14.	АВ	Д	БГ
15.	ВД	Б	АГ
16.	БД	Г	АВ
17.	Г	АБ	ДВ
18.	АГ	В	БД
19.	АВ	Д	БГ
20.	ГД	БВ	А
21.	Б	ГД	АВ
22.	А	ВГ	БД
23.	АВ	Д	БГ
24.	Г	АБ	ВД

25.	В	АД	БГ
26.	ВД	АБ	Г
27.	БД	АГ	В

Ваша комунікативна установка

Інструкція: Вам треба прочитати кожне із запропонованих нижче суджень і відповісти «так» або «ні», висловлюючи згоду або незгоду з ними. Рекомендуємо скористатися аркушем паперу, на якому фіксується номер питання і ваша відповідь; потім, по ходу подальших наших пояснень, звертайтеся до свого запису. Будьте уважні і щирі:

1. Мій принцип у відносинах з людьми: довіряй, але перевірй
2. Краще думати про людину погано і помилитися, ніж навпаки (думати добре і помилитися).
3. Високопосадовці, як правило, ловкачі і хитруни.
4. Сучасна молодь розучилася відчувати глибоке почуття любові.
5. З роками я став більш замкнутим, тому що часто доводилося розплачуватися за свою довірливість.
6. Практично в будь-якому колективі присутні заздрість або підсиджування.
7. Більшість людей позбавлене почуття співчуття до інших
8. Більшість працівників на підприємствах і в установах намагається прибрати до рук все, що погано лежить.
9. Підлітки, в більшості своїй, сьогодні виховані гірше, ніж коли б то не було.
10. У моєму житті часто зустрічалися цинічні люди.
11. Буває так: робиш добро людям, а потім шкодуєш про це, тому що вони платять невдячністю.
12. Добро має бути з кулаками.
13. З нашим народом можна побудувати щасливе суспільство в недалекому майбутньому.
14. Нерозумних навколо себе бачиш частіше, ніж розумних.
15. Більшість людей, з якими доводиться мати ділові відносини, розігрують з себе порядних, але, по суті, вони інші.
16. Я дуже довірлива людина.
17. Чи мають рацію ті, хто вважає: треба більше боятися людей, а не звірів.

18. Милосердя в нашому суспільстві в найближчому майбутньому залишиться ілюзією.

19. Наша дійсність робить людину стандартною, безликою.

20. Вихованість в моєму оточенні на роботі – рідкісна риса

21. Практично я завжди зупиняюся, щоб дати на прохання перехожого жетон для телефону-автомата в обмін на гроші.

22. Більшість людей піде на аморальні вчинки заради особистих інтересів.

23. Люди, як правило, безініціативні в роботі

24. Люди похилого віку в більшості показують свою озлобленість кожному.

25. Більшість людей на роботі люблять попліткувати один про одного

Отже, ви ознайомилися з питаннями і зафіксували свої відповіді. Тепер переходимо до обробки даних та інтерпретації результатів.

ОЗНАКИ НЕГАТИВНОЇ УСТАНОВКИ

1. Завуальована жорстокість у відносинах до людей, в судженнях про них.

У замаскованій, приглушеній або непрямій формі судження особистості містять недоброзичливість, настороженість у відносинах з багатьма партнерами, негативні висновки про людей, небажання відгукуватися на їхні проблеми. Подібні умонастрої несуть в собі негативну енергію. Зрозуміло, знайдеться не так вже й багато добровольців, які самі зізналися б у них. Більшість з нас вірить в свою доброзичливість, чуйність та інші соціально схвалювані якості, ігноруючи або згладжуючи в самооцінці те, що суперечить бажаному Я. Проте життя показує і інше. Поверніться, будь ласка, до питань, на які ви відповідали на самому початку розділу. Про завуальовану жорсткість у відносинах до людей свідчать такі варіанти відповідей (в дужках вказується кількість балів, що нараховуються за відповідний варіант: 1 – так (3), б – так (3), 11 – так (7), 16 – ні (3), 21 – ні (4). Максимально можна набрати 20 балів.

Скільки вийшло у вас? Чим більше зароблених очок, тим виразніше виражена завуальована жорстокість у ставленні до людей. Поміркуйте над

відповідями, які збіглися з ключем; можливо, вам захочеться переглянути свої позиції. Наприклад, ви стверджуєте, що ваш принцип у ставленні до людей: довіряй, але перевіряй. Погодьтеся, що в такій непрямій формі проявляється схильність до підозрілості, бо, якщо ви довіряєте кому-небудь, значить, вам не потрібно за ним слідкувати. Або ви робите добро людям, а потім шкодуєте про це, тому що не отримали відповідної подяки. Хіба справжня доброта здійснюється в корисливих цілях і вимагає оцінки з боку того, кому вона адресована? Доброта безумовна, вона твориться за велінням душі, а якщо хтось невдячний, так це його моральна вада. Можливо, ви відзначили, що не завжди зупиняєтеся, щоб дати перехожому жетон для телефону-автомата в обмін на гроші. Про що це свідчить? Про те, що дрібні проблеми інших вас не цікавлять, що вам не хочеться помічати їх. І, будь ласка, не шукайте собі виправдання: а якщо я поспішаю, якщо немає жетона та інше. Адже ви розумієте, що в заданому питанні мається на увазі загальна ситуація, принцип відносин до ближнього, а не конкретний випадок.

2. Відкрита жорстокість у відносинах до людей.

Особистість не приховує і не пом'якшує свої негативні оцінки і переживання з приводу більшості оточуючих: висновки про них різкі, однозначні і зроблені, можливо, назавжди. Про відкриту жорсткості ви можете судити з таких питань вище наведеного опитувальника: 2 – так (9), 7 – так (8), 12 – так (10), 17 – так (10), 22 – так (8). Скільки у вас балів з 45 можливих? На які саме питання ви відповідали ствердно? Вдумайтесь в їх зміст і постарайтесь переглянути свої переконання. Наприклад, ви вважаєте, що спочатку краще думати про людину погано і помилитися, ніж думати добре. Такий настрій заздалегідь негативно налаштовує вас практично на будь-якого партнера. Він вам ще погано відомий, можливо, він прекрасна людина, але ви вже підстрахували себе на випадок розчарування – ви насторожені, вами керує негативний досвід. Як то кажуть, «дути на воду, обпікшись на молоці». Подібні очікування не можуть сприяти зміцненню контактів. Важко погодитися і з тими, хто впевнений у тому, що треба більше боятися людей, а не звірів. До чого може призвести такий моральний

настрій? Деякі людина його активно відстоюють або говорять: «Я ж не показую своє переконання в спілкуванні з будь-ким». Але дозволимо собі заперечити у відповідь: якщо сформувалася певна установка, то навіть в прихованому вигляді вона визначає ставлення особистості до людей. Енергетика негативних установок досягає партнерів. Наші спостереження повністю підтверджують таку закономірність: коли опитувані вперто захищають тезу про те, що люди, жахливіші за звірів, то як правило, у них проблеми в спілкуванні з близькими і колегами, вони недоброзичливі, озлоблені, часом навіть агресивні, хоча часто не бачать в собі цих якостей.

3. Обґрунтований негативізм в судженнях про людей.

Це виражається в об'єктивно обумовлених негативних висновках про деякі типи людей і окремі сторони взаємодії: адже в житті мають місце прикрі явища, не помічати які було б наївно. Тому частка негативізму в установці до людей неминуча – не можна ж сприймати дійсність крізь рожеві окуляри. Обґрунтований негативізм виявляється в таких питаннях і варіантах відповідей: 3 – так (1), 8 – так (1), 13 – ні (1), 18 – так (1), 23 – так (1). Максимальна кількість балів – 5, набрати їх не вважається непристойним. Проте звертає на себе увагу особливий тип опитуваних. Вони демонструють досить виражену жорсткість – завуальовану або відкриту, або і ту, і іншу відразу, але в той же час немов носять рожеві окуляри: те, що викликає обґрунтований негативізм, не помічають. Послухати таких, виходить, що хороші в масі своїй наші чиновники, ніхто не краде за місцем служби, не за горами щасливе майбутнє у суспільства, в якому ми живемо. За нашими спостереженнями, такі погляди демонструють досить складні особи: внутрішньо суперечливі, непослідовні у висловлюваннях, зі зниженою самокритичністю, схильні до манірності і зухвалої поведінки. У всякому разі, вони лакують дійсність, очевидно, бажаючи показати своє лояльне ставлення до неї. Зазвичай такі люди є джерелом підвищеної негативної енергії.¶

4. *Бурчання*, тобто схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в області взаємин з партнерами й у спостереженні за соціальною дійсністю. Про наявність такого компонента в негативній установці

свідчать наступні питання зі згаданого опитування 4 – так (2), 9 – так (2), 14 – так (2), 19 – так (2), 24 – так (2). Максимальна кількість балів – 10. А як справи з бурчанням у вас? Пам'ятайте, навіть епізодичні напади бурчання несуть в собі негативну енергію і викликають дискомфорт у партнеров.¶

5. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими.

Даний компонент установки показує, якою мірою вам щастило в житті на найближче коло знайомих і партнерів по спільній діяльності (в попередніх показниках оцінювалися швидше загальні ситуації). Про негативний особистий досвід контактів свідчать питання. 5 – так (5), 10 – так (5), 15 – так (5), 20 – так (4), 25 – так (1). Скільки балів набрали ви з 20 максимально можливих? Негативний досвід спілкування грає роль конденсатора, який утримує постійну високу напругу негативної енергії емоцій. Часом досить невеликої провокуючої обставини, щоб такий досвід відтворився в свідомості і поведінці особистості і відбився на стосунках з людьми. Партнери можуть не знати і не здогадуватися про те, що свого часу пережила особистість, але вони неодмінно піддадуться негативному енергетичному впливу і відчують дискомфорт.

Підіб'ємо підсумки: **Негативна комунікативна установка**

Завуальована жорстокість 20

Відкрита жорстокість 45

Обґрунтований негативізм 5

Бурчання 10

Негативний досвід спілкування 20.

Всього 100

Який сумарний бал отриманий вами, якщо врахувати всі показники негативної комунікативної установки? Якщо ви отримали бал вище загальної середньої – 33, це свідчить про наявність вираженої негативної комунікативної установки, яка, ймовірно, несприятливо позначається на самопочутті партнерів. Можливо, у вас виходить присипляти свідомість учасників спільної діяльності,

але на підсвідомому рівні вони обов'язково відчують дискомфорт. Саме в таких випадках про людину говорять «чимось він насторожує», «у нього цегла за пазухою», «м'яко стелить, та жорстко спати». Енергетику негативної комунікативної установки неможливо приховати від сенсорних систем партнера. Проблеми з'являться навіть в тому випадку, якщо ви намагаєтеся ретельно маскувати свій негативний настрій по відношенню до оточуючих, наприклад, на роботі. Справа в тому, що коли ви змушуєте себе стримуватися, бути коректним, виникає постійна напруга. З точки зору етики, можливо, все йде бездоганно, однак, розплачуватися за це доводиться високою психологічною ціною, рано чи пізно стан напруги приведе до стресу, нервового зриву, не виключено, що розрядка час від часу відбувається за межами роботи – в сім'ї, в спілкуванні з приятелями або в громадських місцях, що теж неприємно.

7. ЧИ ЗДАТНІ ВИ СТАТИ МЕНЕДЖЕРАМИ?

Менеджер сьогодні – одна з найбільш затребуваних і високооплачуваних професій. Саме тому багато людей так прагнуть нею оволодіти, але вдається це далеко не кожному. Тому, якщо у вас є таке бажання, то радимо спочатку перевірити, чи володієте ви необхідними для успішної менеджерської діяльності особистісними якостями, за допомогою даного тесту. Відзначайте тільки ті твердження, з якими ви згодні.

Спробуйте подумки уявити, що вас призначили керівником якоїсь робочої групи.

1. Для мене не важко звільнити з роботи навіть дуже симпатичну людину, з якою у мене чудові стосунки, якщо вона працює за принципом «третій сорт – не брак!».

2. У невизначеній ситуації я здатний(на) зупинитися одній чіткій меті і без коливань йти до неї.

3. Я вмію налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими і керівництвом.

4. Іноді корисно переходити до тимчасової конфронтації у взаєминах з адміністрацією і підлеглими.

5. Я регулярно переглядаю цілі моєї діяльності.

6. Зараз недоцільно вчитися і здобувати спеціальність, краще зосередитися на накопиченні коштів, щоб розгорнути справу.

7. Я вмію впливати на людей так, щоб вони приймали мою логіку і вважали себе зобов'язаними сприяти досягненню моїх цілей.

8. Я рідко поступаю всупереч моїм переконанням.

9. Я настільки проникнутий (проникнута) бажанням домогтися успіху, що часто йду на тимчасові позбавлення: згнітивши серце жертвую благополучною атмосферою в родині, спілкуванням з дітьми, спільним відпочинком і т. п.

10. Я завжди економлю час і сили, суворо обмежуючи інформацію, що надходить сприймаю тільки найнеобхіднішу.

11. Я вважаю, що якщо людина постійно переглядає і перевіряє свої переконання, то вона їх просто не має.

12. Я здатний (здатна) підтримувати свій настрій покупкою яких-небудь дрібних, недорогих, але хороших речей, щоб пережити великі невдачі або період тривалого безгрошів'я.

13. Я вважаю, що в тих випадках, коли немає повної визначеності ситуації, не варто робити рішучих дій.

14. Я часто змушений (змушена) жертвувати творчими інтересами і задумами, вирішуючи проблеми матеріального забезпечення та просування по службі.

15. Я здатний (здатна) переходити до тимчасової конфронтації і жорсткого протистояння сім'ї та друзям, щоб в повній мірі розкрити свої можливості на роботі.

16. Я постійно змушую себе чинити так, як треба, а не так, як хочеться.

17. Я настільки демократичний (демократична), що в спілкуванні з підлеглими просто не можу змусити себе сказати «я» замість «ми».

18. Проблеми матеріального забезпечення завжди суперечать завданням збереження благополуччя в родині і отримання задоволення від життя.

19. Мені заважає по-справжньому активно і плідно діяти в якості менеджера громадська плутанина і анархія.

20. Менеджеру треба бути готовим жертвувати своїм духовним життям заради службових справ.

21. Я краще всього вирішую проблеми, коли є можливість усамітнитися і зосередитися.

22. Менеджер просто зобов'язаний висловити своє обурення підлеглими, чия робота викликає невдоволення.

23. Я ніколи не економлю кошти і час на придбання максимально можливої інформації, навіть якщо не завжди уявляю, навіщо вона мені може знадобитися.

24. Іноді я стикаюся з абсолютно рівнозначними бажаннями і, усвідомлюючи їх несумісність, все ж жодним не можу пожертвувати.

25. Я часто впливаю на прийняття рішень колегами, які не підлеглі мені.

26. Планування – це пережиток соціалістичної ідеології.

27. Я вважаю, що краще «викладатися» на роботі, яку знаєш, чим захоплюватися новими можливостями та ідеями, де результат прорахований, але не гарантований.

28. Іноді, навіть усвідомивши, які бажання борються в мені, я не можу вибрати рішення, яке задовольняє мене.

29. Службові справи вимагають поступитися багатьма задоволеннями життя.

30. Відповідальні й ризиковані ситуації викликають у мене почуття натхнення: приплив енергії, надзвичайну зібраність, зосередженість і ясність думки, легкість і точність дій.

Підрахунок балів

За кожен позитивну відповідь на питання 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 і негативну – на інші питання записується по 1 балу.

Якщо сума **менше 9 балів**, то вам, швидше за все, краще залишити ідею стати менеджером і не мучити себе і рідних мало здійсненими прагненнями і ризикованими витівками, які заважають нормально жити і працювати, спокійно займатися своєю улюбленою справою, знаходити щастя в простих радощах буття, філософському спогляданні дійсності або насиченою духовного життя. Хоча не виключена можливість, що ви зможете бути дуже оригінальним керуючим, якому судилося зробити внесок у світовий менеджмент, знайти принципи, методи управління і підходи, які не вкладаються поки в сучасну практику управління.

При **сумі 10-21 балів** можна говорити про можливість стати згодом хорошим менеджером. Але все ж ваш вибір більшою мірою продиктований рекламою і модою, ніж внутрішніми мотивами. Уважно проаналізуйте результати тестів цієї глави: можливо, вам і варто витратити зусилля на розвиток здатності до

управління. Але для цього буде потрібно пройти хороший курс соціальної психологічної підготовки.

Якщо сума **вище 22 балів**, то ви на правильному шляху і, швидше за все, точно вгадали своє покликання. А якщо результат вище 26 балів, то ви природжений менеджер. Хоча вчитися і вдосконалюватися в умовах конкуренції завжди необхідно (що ви і самі прекрасно знаєте). Бажаємо успіху!

8. ВМІННЯ РАЦІОНАЛЬНО ВИКОРИСТОВУВАТИ ЧАС

Оцініть себе в балах:

0 – майже ніколи,

1 – іноді,

2 – часто,

3 – майже завжди

1) Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи та планування.

2) Я передоручаю все, що може бути передоручено

3) Я письмово фіксую завдання і цілі, із зазначенням термінів їх реалізації

4) Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно

5) Кожен день я складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу

6) Свій робочий день я звільняю від сторонніх телефонних розмов незапланованих зустрічей, несподіваних нарад

7) Свою денне навантаження я розподіляю відповідно до графіка моєї працездатності

8) У моєму плані завжди є вікна, які дозволяють реагувати на актуальні проблеми

9) Я спрямовую свою активність таким чином, щоб в першу чергу концентруватися на небагатьох, «життєво важливих» проблемах

10) Я вмію говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені необхідно робити більш важливі справи

Підсумок:

0-15 балів. Ви не плануєте свій час і перебуваєте під владою зовнішніх обставин. Ви досягнете своїх цілей, якщо складете список пріоритетів і будете дотримуватися його.

16-20 балів. Ви намагаєтеся управляти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21-25 балів. У Вас досить високий рівень самоменеджменту.

26-30 балів. Ви можете служити зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час. У Вас варто повчитися.

9. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТА ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ СХИЛЬНОСТЕЙ

Дослідження комунікативних та організаторських схильностей за допомогою тест-опитувальника КОС можна проводити і з одним випробуванним і з групою. Піддослідним роздають тексти опитувальника, бланки для відповідей, і зачитується інструкція.

Інструкція: Запропонований Вам тест містить 40 питань. Прочитайте їх і дайте відповідь на всі питання з допомогою бланка. На бланку надруковані номери питань. Якщо Ваша відповідь на питання позитивна, тобто Ви згодні з тим, про що йдеться в питанні, то на бланку відповідний номер обведіть кружечком. Якщо ж ваша відповідь негативна, тобто Ви не згодні, то відповідний номер закресліть. Слідкуйте, щоб номер питання і номер в бланку для відповідей збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не слід витратити багато часу на обдумування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тоді спробуйте дати ту відповідь, яку Ви вважаєте кращою. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова і погоджуйте свою відповідь з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся свідомо справити приємне враження. Важлива ваша щирість у відповідях.

Опитувальник

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашого рішення?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, заподіяне Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?

5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися суспільно роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли якісь перешкоди в здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включитися в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли відповідно з Вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди і чи хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи відчуваєте Ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих для Вас людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому для Вас компанію?
30. Чи приймали ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому для Вас компанію?
34. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги у своїх товаришів?
39. Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Бланк для відповідей являє собою чотири ряди цифр, що означають номери питань і пронумерованих від 1 до 40 в певному порядку, точно такому, як на зразку.

Якщо випробовуваних було кілька, то при необхідності бланки підписують на зворотному боці.

Обробка результатів

Мета обробки результатів – отримання індексів комунікативних і організаторських схильностей. Для цього відповіді випробуваного зіставляють з дешифратором і підраховують кількість збігів окремо за комунікативними і організаторським схильностям. У дешифраторі враховується порядкове розташування номерів питань у бланку для відповідей.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40

ДЕШИФРАТОР

Схильності	Відповіді	
	Позитивні	Негативні
Комунікативні	Номера питань 1-го рядка	Номера питань 3-го рядка
організаторські	Номера питань 2-го рядка	Номера питань 4-го рядка

Щоб визначити рівень комунікативних та рівень організаторських схильностей, потрібно вирахувати їх коефіцієнти. Коефіцієнти являють собою відношення кількості співпадаючих відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливого числа збігів, в даному випадку – до 20. Формули для підрахунку коефіцієнтів такі

$$K_k = \frac{K_x}{20}$$

$$K_o = \frac{K_o}{20}$$

K_k – коефіцієнт комунікативних схильностей;

Ко – коефіцієнт організаторських схильностей;

Кх і Ох – кількість співпадаючих з дешифратором відповідей відповідно по комунікативним і організаторським схильностям.

Аналіз результатів

В ході аналізу результатів спочатку дають оцінку рівня комунікативних і організаторських схильностей випробуваного. Для цього користуються шкалою оцінок.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкала оцінки
0,10-0,45	0,2–0,55	1
0,46-0,55	0,56–0,65	2
0,56-0,65	0,66–0,70	3
0,66-0,75	0,71–0,80	4
0,75-1,00	0,81–1,00	5

Рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок за шкалою наступним чином. Досліджувані, що отримали **оцінку 1**, – це люди з низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Досліджувані, що отримали **оцінку 2**, мають комунікативні та організаторські схильності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скuto в новій компанії, колективі, воліють проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступі перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони вважають за краще уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Для досліджуваних, які отримали **оцінку 3**, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до

контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

Досліджувані, що отримали **оцінку 4**, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненням.

Досліджувані, які отримали вищу **оцінку 5**, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують, потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, це ініціативні люди, які вважають за краще в важливій справі або в складній ситуації, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку і домагаються, щоб вона була прийнята іншими. Вони можуть внести позитивний внесок в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.

Комунікативні та організаторські схильності являють собою важливий компонент і передумову розвитку здібностей у тих видах діяльності, які пов'язані зі спілкуванням з людьми, з організацією колективної роботи. Вони є важливою ланкою в розвитку педагогічних здібностей.

Бажання займатися організаторською діяльністю і спілкуватися з людьми залежить і від змісту відповідних форм активності, і від типологічних

особливостей самої особистості. Багато в чому вони визначаються суб'єктивною цінністю та значущістю для людини майбутніх результатів її активності та ставленням до осіб, з якими він взаємодіє. Це слід врахувати, складаючи рекомендації для випробовуваних з низьким рівнем розвитку досліджуваних схильностей. Досить часто схильності з'являються в ході таких видів діяльності і спілкування, які спочатку людині байдужі, але в міру включення в них стають значущими. Тут важливі власні зусилля і подолання комунікативних бар'єрів, які можливі, якщо людина ставить собі свідому мету саморозвитку.

10. ШКАЛА ОЦІНКИ ПОТРЕБИ У ДОСЯГНЕННЯХ

Мотивація досягнення – прагнення до поліпшення результатів, незадоволеність досягнутим, наполегливість у досягненні своїх цілей, прагнення домогтися свого будь-що-будь – є одним з ядерних властивостей особистості, що впливають на все людське життя.

Виміряти рівень мотивації досягнення можна за допомогою розробленої шкали – невеликого тесту-опитувальника. Шкала ця складається з 22 суджень, з приводу яких можливі два варіанти відповідей – «так» чи «ні».

Відповіді, що збігаються з ключовими (за кодом), підсумовуються (по 1 балу за кожен таку відповідь).

На відміну від багатьох раніше описаних тестів-опитувальників, шкала потреби в досягненнях має децільні (стінові) норми, тому конкретний результат можна оцінити за допомогою такої таблиці:

	Рівень мотивації досягнень									
	низький			середній				високий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума балів	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Код: відповіді «так» на запитання 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22;

відповіді «ні» на питання 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Шкала оцінки потреби в досягненні

Судження	Так	Ні
1. Думаю, що успіх в житті, скоріше, залежить від випадку, ніж від розрахунку.		
2. Якщо я втрачу улюблене заняття, життя для мене втратить будь-який сенс.		
3. Для мене в будь-якій справі важливіше не її виконання, а кінцевий результат.		
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.		
5. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.		
6. У мене в житті було більше успіхів, ніж невдач.		
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.		
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи.		
9. Цілком Зайнятий думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.		
10. Мої близькі вважають мене ледачим.		
11. Думаю, що в моїх невдачах винні, скоріше, обставини, ніж я сам.		
12. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.		
13. Мої батьки занадто суворо контролювали мене.		
14. Лінь, а не сумнів в успіху змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.		
15. Думаю, що я впевнена в собі людина.		
16. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси невеликі.		
17. Я старанний людина.		
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.		
19. Якби я був журналістом, я писав би, скоріше, про оригінальні винаходи людей, ніж про події.		
20. Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів.		
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.		
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.		

Шкала оцінки мотивації схвалення

На відміну від мотивації досягнення, рівень мотивації схвалення – прагнення заслужити схвалення значимих оточуючих людей – набагато менше визначає успіх в справах і звершеннях. Однак досить істотно впливає він і на щось інше, також дуже важливе – на якість взаємин з іншими людьми взагалі і зі своїм майбутнім супутником життя зокрема.

Визначити рівень мотивації схвалення ми пропонуємо за допомогою сполученого варіанту шкали Д. Крауна і Д. Марлоу, що складається з 19 суджень, на які можливі два варіанти відповідей – «так» або «ні».

Відповіді, що збігаються з ключем, кодуються в 1 бал. Загальна сума (min = 0, max = 20) говорить про вираженість мотивації схвалення.

Код: відповіді «так» на запитання 1, 2, 3, 4, 5, 8, 13, 14, 15, 19;

відповіді «ні» на запитання 6, 7, 9, 11, 12, 16, 17, 18.

Шкала оцінки мотивації схвалення

Варіанти відповідей «так» / «ні»

1. Я уважно читаю кожну книгу, перш ніж повернути її в бібліотеку.
2. Я не відчуваю сумнівів, коли кому-небудь потрібно допомогти в біді.
3. Я завжди уважно стежу за тим, як я одягнений.
4. Вдома я поведжу себе за столом так само, як в їдальні.
5. Я ніколи ні до кого не відчував антипатії.
6. Був(були) випадок(випадки), коли я кинув щось робити, бо не був впевнений в своїх силах.
7. Іноді я люблю позлословити про відсутніх.
8. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, хто б він не був.
9. Був(були) випадок(випадки), коли я придумав «вагому» причину, щоб виправдатися.

10. Траплялося, я користувався помилкою людини.
11. Іноді замість того, щоб пробачити людину, я намагаюся відплатити їй тим же.
12. Були випадки, коли я наполягав на тому, щоб робили по-моєму.
13. У мене не виникає внутрішнього протесту, коли мене просять надати послугу.
14. У мене ніколи не виникає досади, коли висловлюють думку, протилежну моїй.
15. Перед тривалою поїздкою я завжди ретельно продумую, що з собою взяти.
16. Були випадки, коли я заздрих удачі інших.
17. Іноді мене дратують люди, які звертаються до мене з проханням.
18. Коли у людей неприємності, я іноді думаю, що вони отримали по заслугах.
19. Я ніколи з посмішкою не говорив неприємних речей.

11.МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Базова методика, що дозволяє визначити стиль керівництва трудовим колективом, була розроблена **В. П. Захаровим**. Ми пропонуємо вашій увазі методику, яка дозволяє виявити кілька стилів керівництва трудовим колективом. Докладне пояснення порядку проведення тестування наводиться нижче.

Порядок проведення тестування

Тест включає в себе 9 груп питань, кожна з них ділиться на 3 твердження, які умовно позначаються буквами «а», «в» і «с»

Для того, щоб правильно відповісти на питання, необхідно уважно прочитати запропонований текст і з трьох варіантів відповідей-тверджень вибрати тільки одну, яка найбільше відповідає стилю керівництва у вашому трудовому колективі.

Тестування може проводитися як усім колективом, так і кожним індивідуумом окремо. У першому випадку результати тесту будуть більш переконливими, оскільки в більшій мірі будуть позбавлені суб'єктивності.

Текст тесту

1. Ваше підприємство виготовляє групу товарів, що не користуються великим попитом у покупців. Конкуренти розробили нову технологію виробництва цих же товарів, що відрізняються високою якістю, але вимагають додаткових капіталовкладень. Як в даній ситуації вчинить ваш керівник?

- а) продовжить виробництво товарів, що не користуються попитом у покупців;
- б) видасть наказ про якнайшвидше впровадження у виробництво нових технологій;
- в) витратить додаткові кошти на розробку власних нових технологій, для того щоб товари за своїми якостями перевершували товари конкурентів.

2. Уявіть собі, що ви працюєте на автомобільному заводі. Один з ваших співробітників недавно повернувся з відрядження, метою якого було відвідування виставки новинок автомобільного виробництва. Він запропонував модернізувати одну з моделей автомобіля, які випускаються заводом. Керівник вашого заводу:

- а) візьме активну участь в розробці нової ідеї, докладе максимальних зусиль, для того щоб швидко ввести її у виробництво;
- б) віддасть розпорядження про розробку нової ідеї відповідному персоналу;
- в) перш ніж ввести це нововведення у виробництво, ваш керівник збере колегіальну нараду, на якій буде прийнято спільне рішення про доцільність модернізації автомобіля, який випускається вами.

3. На колегіальній нараді один зі співробітників запропонував найбільш раціональне вирішення однієї з проблем, що виникла у вашому трудовому колективі. Однак це рішення повністю суперечить пропозиції, яку до цього вніс ваш керівник. У ситуації, що склалася він:

- а) підтримає раціональне рішення, запропоноване співробітником;
- б) буде відстоювати свою точку зору;
- в) проведе опитування співробітників, яке допоможе прийти до єдиної думки.

4. Ваш колектив виконав велику трудомістку роботу, яка не принесла вам бажаного успіху (прибутку). Ваш керівник:

- а) попросить переробити всю роботу, підключивши новий, більш кваліфікований персонал;
- б) обговорить проблему, яка виникла, зі співробітниками, для того щоб з'ясувати причини невдачі та уникнути їх надалі;
- в) спробує знайти винних у невдачі.

5. У вашу організацію прийшов журналіст, який працює в газеті, що користується популярністю у читачів. Якби вас попросили перерахувати цінні якості вашого керівника, то які б з них ви назвали в першу чергу:

- а) кваліфікованість, вимогливість;

- б) обізнаність про всі труднощі, що виникають на підприємстві; вміння швидко приймати потрібне рішення;
- в) однакове ставлення до всіх співробітників, уміння йти на компроміс.

6. Один із співробітників допустив у своїй роботі незначний промах, однак для того, щоб його усунути, потрібно багато часу. Як ви думаєте, що в даній ситуації зробить ваш керівник?

- а) зробить зауваження цьому співробітникові в присутності його колег, з метою недопущення подібних промахів надалі;
- б) зробить зауваження наодинці, не привертаючи увагу інших співробітників;
- в) не надасть цій події великого значення.

7. На вашому підприємстві звільнилася посада. На неї претендують відразу кілька співробітників підприємства. Дії вашого керівника:

- а) гідний претендент буде обраний колективним голосуванням;
- б) призначить претендента сам;
- в) перш, ніж призначити людину на цю посаду керівник порадиться тільки з деякими членами колективу.

8. Чи прийнято у вашому колективі проявляти особисту ініціативу при вирішенні питання, яке не пов'язане безпосередньо з діяльністю всього підприємства?

- а) всі рішення приймаються тільки керівником підприємства;
- б) на нашому підприємстві вітається особиста ініціатива співробітників;
- в) приймаючи, самостійне рішення, перш ніж почати діяти, співробітник підприємства повинен обов'язково порадитися з керівником;

9. У цілому, оцінюючи діяльність вашого керівника, ви можете сказати, що він ...

- а) повністю поглинений проблемами, що виникають у вас на виробництві, так що навіть у вільний від роботи час роздумує над їх розумним вирішенням. Він вимогливий до інших так само, як і до себе;

- б) відноситься до тих керівників, які вважають, що для плідної роботи в колективі між співробітниками повинні бути рівні, демократичні відносини;
- в) ваш керівник не бере активної участі в управлінні підприємством, завжди діє за певною схемою, не прагне вдосконалюватися в маловідомих йому областях.

10. Керівник запросив вас і інших співробітників на ювілей. Зазвичай в неофіційній обстановці він:

- а) говорить зі співробітниками тільки про роботу, про плани по розширенню виробництва, про збільшення робочого персоналу і т. п., при цьому саме він задає основний тон бесіди;
- б) вважає за краще залишатися в тіні, для того щоб надати можливість співрозмовникам, колегам по роботі, висловити свою точку зору з їхнього питання, розповісти, цікавий епізод з їхнього життя;
- в) бере активну участь в розмові, не нав'язуючи своєї думки іншим співрозмовникам, не відстоюючи протилежну всім іншим учасникам розмови точку зору.

11. Керівник попросив вас швидше завершити розпочату зовсім недавно роботу, яка забере у вас додатковий час, ваші дії:

- а) одразу приступите до її якнайшвидшого виконання, бо не хочете здатися не старанним працівником і дорожите тією думкою, яка склалася у вашого керівника про вас;
- б) виконаю цю роботу, але дещо пізніше, тому що начальник насамперед оцінить якість її виконання;
- в) спробую вкластися в терміни, запропонований керівником, однак не гарантую високої якості її виконання. У нашому колективі головне - виконати роботу в означений час.

12. Уявіть, що кабінет вашого керівника тимчасово зайнятий (в ньому йде ремонт), тому йому кілька днів доведеться попрацювати у вашому кабінеті, що ви при цьому будете відчувати?

а) ви постійно будете нервувати, відчувати страх, боятися зробити якусь помилку в його присутності.

б) буду цьому дуже радий, тому що це зайва можливість обмінятися досвідом роботи з досвідченою, цікавою людиною;

в) присутність керівника ніяк не відіб'ється на моїй роботі.

13. Ви повернулися з курсів підвищення кваліфікації, дізналися багато корисного і цінного для вашої подальшої роботи. Керівник дав вам невелике доручення і ви для його виконання використали придбані на курсах знання. Як ви думаєте, якими будуть дії вашого керівництва?

а) обов'язково зацікавиться тим, що йому поки невідомо, докладніше розпитає вас про інші нововведення;

б) не надасть цьому факту ніякого значення;

в) порадить виконати доручене завдання так, як йому б цього хотілося та звернутися до його особистого досвіду виконання подібних доручень.

Ключ до тесту

- | | | | |
|-----|--------|--------|--------|
| 1. | а - 0, | в - 1, | с - 2. |
| 2. | а - 1, | в - 0, | с - 2 |
| 3. | а - 2, | в - 0, | с - 1. |
| 4. | а - 1, | в - 2, | с - 0. |
| 5. | а - 0, | в - 2, | с - 1. |
| 6. | а - 0, | в - 2, | с - 1. |
| 7. | а - 2, | в - 0, | с - 1. |
| 8. | а - 0, | в - 2, | с - 1. |
| 9. | а - 2, | в - 1, | с - 0. |
| 10. | а - 0, | в - 1, | с - 2. |
| 11. | а - 1, | в - 2, | с - 0. |
| 12. | а - 0, | в - 2, | с - 1. |
| 13. | а - 2, | в - 0, | с - 1. |

Результати тесту

Від 0 до 10 балів. Керівник вашого підприємства воліє самостійно приймати всі рішення, до кінця відстоює свою точку зору, всі ідеї, які виходять

від співробітників, їм ретельно обмірковуються, однак він не завжди до них прислухається. Він завжди діє за однією і тією ж схемою, яка, на його думку, підходить для всіх випадків життя, тому всі нововведення сприймаються ними неохоче, з деякою насторогою. У своїй управлінській діяльності він керується принципом: критика одного співробітника – стимул для активної роботи інших працівників.

Від 11 до 20 балів. «Колектив понад усе!» – такий девіз вашого керівника, тому головне для нього – доброзичлива атмосфера в колективі. Він завжди прислухається до думки своїх співробітників. До обговорення питань, пов'язаних з модернізацією виробництва, впровадженням нових технологій, обранням працівників на нові посади, активно залучаються всі члени трудового колективу. Ваш керівник охоче йде на компроміси, не любить критики, вважає за краще працювати з людьми, які є професіоналами в своїй справі, при виникненні будь-яких виробничих проблем звертається тільки до них.

Від 21 і вище. Ваш керівник наділений чудовими організаторськими здібностями, він швидко приймає важливі рішення, з інтересом стежить за новими ідеями, активно впроваджує їх у виробництво. При виникненні виробничих проблем він не боїться звертатися за порадою до інших співробітників, охоче погоджується з їхньою думкою, якщо вона видається йому найбільш розумною і раціональною. До числа його безумовних переваг керівника, відноситься вимогливість, об'єктивність, уміння критикувати співробітників, не зачіпаючи їхнього самолюбства.

12.МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ РИГІДНОСТІ

Методика призначена для діагностики ригідності. Ригідність є рисою особистості, яку психологи одностайно відносять до числа найбільш важливих. Вона являє собою ускладненість (аж до повної нездатності) у зміні наміченої людиною програми діяльності в умовах, які об'єктивно потребують її перебудови. Або, інакше кажучи, ригідність – тенденція до збереження своїх установок, стереотипів, способів мислення, нездатність змінити особисту точку зору.

Методика являє собою перелік тверджень, з якими досліджуваний може погодитися чи ні.

Інструкція. Оцініть твердження з позиції «згоди – незгоди»

Текст опитувальника.

№	Зміст тверджень	Ні	Так
1	2	3	4
1	Корисно читати книги, в яких містяться думки, протилежні моїм власним		
2	Мене дратує, коли відволікають від важливої роботи (наприклад, просять поради)		
3	Свята потрібно відзначати з родичами		
4	Я можу бути в дружніх відносинах з людьми, чиї вчинки не схвалюю		
5	У грі я волію вигравати		
6	Коли я спізнююся куди-небудь, я не в змозі думати ні про що інше, крім того, як швидше доїхати		
7	Мені важче зосередитися, ніж іншим		
8	Я багато часу приділяю тому, щоб всі речі лежали на своїх місцях		
9	Я дуже напружено працюю		
10	Непристойні жарти нерідко викликають у мене сміх		
11	Упевнений, що за моєю спиною про мене говорять		
12	Мене легко переспорити		
13	Я вважаю за краще ходити відомими маршрутами		
14	Я вважаю за краще ходити відомими маршрутами		

12	2	3	4
15	Часом мої думки проносяться швидше, ніж я встигаю їх висловлювати		
16	Буває, що чиясь безглузда помилка викликає у мене сміх		
17	Буває, що мені в голову приходять погані слова, часто навіть лайки, я не можу від них ніяк позбутися		
18	Я впевнений, що в мою відсутність про мене говорять		
19	Я спокійно виходжу з дому, не турбуючись про те, замкнені чи двері, чи вимкнене світло, газ і т.п.		
20	Найважче для мене в будь-якій справі це початок		
21	Я, практично завжди, стримую свої обіцянки		
22	Не можна строго засуджувати людину, що порушує формальні правила		
23	Мені часто доводилося, виконувати розпорядження людей, які набагато менше знають, ніж я		
24	Я не завжди говорю правду		
25	Мені важко зосередитися на будь-якій задачі або роботі		
26	Дехто налаштований проти мене		
27	Я люблю доводити почате до кінця		
28	Я завжди намагаюся не відкладати на завтра те, що можна зробити сьогодні		
29	Коли я йду або їду по вулиці, я часто помічаю зміни в навколишньому середовищі - підстрижені кущі, нові рекламні щити і т. д.		
30	Іноді я так наполягаю на своєму, що люди втрачають терпіння		
31	Іноді знайомі жартують над моєю акуратністю і педантичністю		
32	Якщо я не правий, я не серджуся		
33	Зазвичай мене насторожують люди, які ставляться до мене більш дружелюбно, ніж я очікував		
34	Мені важко відволіктися від розпочатої роботи навіть ненадовго		
35	Коли я бачу, що мене не розуміють, я легко відмовляюся від наміру довести що-небудь		
36	У важкі моменти я вмію подбати про інших		
37	У мене тяга до зміни місць, я щасливий, коли блукаю десь або подорожую		

1	2	3	4
38	Мені нелегко перемкнутися на нову справу, але потім, розібравшись, я справляюся з нею краще за інших		
39	Мені подобається діяльно вивчати те, чим я займаюся		
40	Мати або батько змушували підкорятися мене навіть тоді, коли я вважав це нерозумним		
41	Я вмію бути спокійним і навіть трохи байдужим побачивши чуже нещастя		
42	Я легко переключаюсь з однієї справи на іншу		
43	З усіх думок щодо суперечливого питання тільки одна є дійсно вірною		
44	Я люблю доводити свої вміння і навички до автоматизму		
45	Мене легко захопити новими витівками		
46	Я намагаюся домогтися свого всупереч обставинам		
47	Під час монотонної роботи я мимоволі починаю змінювати спосіб дії, навіть якщо це часом погіршує її результат		
48	Люди часом заздять моєму терпінню і скрупульозності		
49	На вулиці, в транспорті я часто розглядаю оточуючих людей		
50	Якби люди не були налаштовані проти мене, я б досяг в житті набагато більшого		

Обробка і інтерпретація даних

Збіг з ключем оцінюється в 1 бал.

Ключ

«Ні»: 1, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 26, 27, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 44, 46, 48, 50.

«Так»: 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 47, 49.

0 – 13 балів – свідчать про мобільність випробуваного;

14 – 27 балів – випробуваний проявляє риси ригідності;

28 – 40 балів – дозволяють говорити про ригідність.

13.МЕТОДИКА «ЛІДЕР»

Ця методика призначена для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У даній методиці досліджуваний відповідає на 50 запитань, і з його відповідей на ці питання робиться висновок про те, чи володіє він персональними психологічними якостями, необхідними лідеру. З двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати і відзначити тільки один.

Текст анкети

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
а) так б) ні
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви?
а) так б) ні
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам по службовому становищу, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
а) так б) ні
4. Коли ви були дитиною, подобалося вам бути лідером серед однолітків?
а) так б) ні
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?
а) так б) ні
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
а) так б) ні
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»?
а) так б) ні
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність?
а) так б) ні

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?
- а) так б) ні
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?
- а) так б) ні
11. Чи намагаєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
- а) так б) ні
12. Чи вважаєте ви, що робите на людей значне (імпозантне) враження?
- а) так б) ні
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
- а) так б) ні
14. Чи губитеся ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?
- а) так б) ні
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів?
- а) так б) ні
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
- а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближче:
- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
- а) з покiрними людьми,
- б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?
- а) так б) ні
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька?
- а) так б) ні
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?
- а) так б) ні
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісу ви загубилися. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?
- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливою є вона?
- а) так б) ні
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка впливає на інших?
- а) так б) ні
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити?
- а) так б) ні
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
- а) найкомпетентніша людина;
б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і гідно оцінити людей?
- а) так б) ні
28. Чи поважаєте ви дисципліну?
- а) так б) ні
29. Який з наступних двох керівників для вас важливіше?
- а) той, який все вирішує сам;
б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте?

- а) колегіальний,
- б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?

- а) так б) ні

32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?

- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;
- б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з нею не згодні?

- а) промовчу,
- б) буду відстоювати свою думку.

34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

- а) так б) ні

35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу?

- а) так б) ні

36. Що б ви хотіли?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівника.

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було добрим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав хтось один з подружжя»?

- а) згоден,
- б) не згоден.

38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а, не виходячи з власної потреби?

- а) так б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?
- а) так б) ні
40. Як ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?
- а) у мене опускаються руки;
 - б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи робите ви закиди людям, якщо вони цього заслуговують?
- а) так б) ні
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?
- а) так б) ні
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують зробити реорганізацію вашої установи?
- а) введу потрібні зміни негайно;
 - б) буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.
44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?
- а) так б) ні
45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?
- а) так б) ні.
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?
- а) так б) ні
47. Ким ви хотіли б стати?
- а) художником, поетом, композитором, вченим;
 - б) видатним керівником, політичним діячем.
48. Яку музику вам приємніше слухати?
- а) могутню і урочисту,
 - б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так б) ні

50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?

а) так б) ні

Оцінка результатів і висновки

У відповідності з наступним ключем визначається сума балів, отриманих досліджуваним.

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

За кожну відповідь, що співпадає з ключовою, досліджуваний отримує 1 бал, в іншому випадку – 0 балів.

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

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

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

І, нарешті, якщо сума балів **більше, ніж 40**, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

14. ВИХІД З ВАЖКИХ ЖИТТЄВИХ СИТУАЦІЙ

Люди по-різному виходять зі скрутних життєвих ситуацій, в тому числі таких, які пов'язані з педагогічною роботою. Хтось мириться з проблемами, неприємностями, пристосовується до них, вважає за краще «пливти за течією». Інші проклинають долю, емоційно розряджаються і в кінцевому рахунку також заспокоюються, фактично не вирішуючи ніяких проблем. Треті замикаються в собі і намагаються «не бачити» проблем. Четверті діють якимось по-іншому. Наступний опитувальник дозволяє виявити домінуючий в даної людини спосіб вирішення життєвих проблем. Ознайомившись з ним, необхідно на кожне судження вибрати один з можливих варіантів відповідей.

1. Чи розповідаєте ви іншим людям про свої проблеми і неприємності:

- а) ні, оскільки вважаю, що це не допоможе;
- б) так, якщо для цього є відповідний співрозмовник;
- в) не завжди, оскільки іноді самому важко думати про них, не те що розповідати іншим.

2. Наскільки сильно ви переживаєте неприємності:

- а) завжди і дуже важко;
- б) це залежить від обставин;
- в) намагаюся терпіти і не сумніваюся, що будь-якій неприємності в кінцевому рахунку прийде кінець.

3. Якщо ви не вживаєте спиртне, то пропустіть це питання і переходьте до наступного. Якщо ви вживаєте спиртні напої, то з якої причини:

- а) для того щоб «втопити» у вині свої проблеми;
- б) для того щоб якимось відволіктися від них;
- в) просто так, мені подобається час від часу бути напідпитку і відчувати себе вільніше.

4. Що ви робите, якщо щось вас глибоко ранить:

- а) дозволяєте собі розслабитися і робите те, що давно собі не дозволяли;

- б) йдете в гості до друзів;
- в) сидите вдома і жалієте самого себе.

5. Коли близька людина ображає вас, то ви:

- а) замикається в собі і ні з ким не спілкується;
- б) вимагаєте від неї пояснень;
- в) розповідаєте про це кожному, хто готовий вас вислухати.

6. У хвилину щастя ви:

- а) не думаєте про перенесене нещастя;
- б) боїтеся, що ця хвилинка занадто швидко пройде;
- в) не забуваєте про те, що в житті є багато неприємного.

7. Що ви думаєте про психіатрів:

- а) ви б не хотіли стати їх пацієнтом;
- б) багатьом людям вони могли б реально допомогти;
- в) людина сама, без психіатра, повинна допомагати собі.

8. Доля, на вашу думку:

- а) вас переслідує,
- б) несправедлива до вас,
- в) прихильна до вас.

9. Про що ви думаєте після сварки з чоловіком або коханою людиною, коли ваш гнів уже проходить:

- а) про те приємне, що у вас було в минулому;
- б) мрієте таємно помститися цій людині;
- в) думаєте про те, скільки ви від цієї людини вже терпіли.

У таблиці дано ключ для перекладу відповідей випробовуваних в бали.

Таблиця
Спосіб переводу відповідей, обраних випробуванним за даною методикою,
в бали

Обрана відповідь	Порядковий номер судження								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	4	5	0	3	1	4	5	1
б	1	0	3	2	0	3	2	2	2
в	2	2	1	4	1	5	3	1	3

На підставі загальної суми балів, набраних досліджуваним, судять про типові для нього способи виходу зі скрутних ситуацій.

При сумі балів **від 7 до 15** роблять висновок про те, що дана людина легко примиряється з неприємностями, правильно оцінюючи те, що трапилося і зберігаючи душевну рівновагу.

При сумі набраних балів **від 16 до 26** приходять до висновку, що не завжди дана людина з гідністю витримує удари долі. Часто він зривається, проклинає її, тобто засмучується при виникненні проблем і засмучує інших.

Якщо сума балів виявилася в межах **від 27 до 36**, то це дає підставу зробити висновок про те, що дана людина не може нормально переживати неприємності і зазвичай реагує на них психологічно неадекватно.

Рівень суб'єктивного контролю (РСК)

Суб'єктивним контролем називається схильність людини брати на себе і покладати на інших людей відповідальність за те, що з ними відбувається. На відміну від суб'єктивного може існувати так званий об'єктивний контроль подій, при якому вони відбуваються з волі обставин, випадку, незалежно від бажання людини.

Дана методика оцінює, якою мірою людина готова брати на себе відповідальність за те, що відбувається з ним і навколо нього. Випробуваному пропонуються наступні 44 твердження, відповіді на які свідчать про те, який

рівень суб'єктивного контролю у даної людини. З кожним з цих суджень випробуваний, прочитавши його, повинен висловити свою згоду або незгоду.

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від особливостей і власних зусиль людини.

2. Більшість розлучень відбувається тому, що люди не хочуть поступатися і пристосовуватися один до одного.

3. Хвороба – справа випадку, і якщо вже судилося комусь захворіти, то з цим нічого не поробиш.

4. Люди опиняються самотніми через те, що самі не виявляють інтересу і дружелюбності до оточуючих.

5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.

6. Марно докладати зусилля для того, щоб завоювати симпатії інших людей.

7. Зовнішні обставини - батьки і 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 керівники повністю контролюють дії підлеглих, а не покладаються на їх самостійність.

10. Мої оцінки в школі часто залежали від випадкових обставин, наприклад від настрою вчителя, а не від моїх власних зусиль.

11. Коли я будує плани, то в загалі вірю в те, що зможу їх здійснити.

12. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.

13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж ліки і лікарі.

14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не старалися налагодити спільне сімейне життя, у них все одно нічого не вийде.

15. Те добре, що я роблю в житті, переважно гідно оцінюється іншими.

16. Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.

17. Я думаю, що випадок або доля не грають важливої ролі в моєму житті.

18. Я не намагаюся планувати своє життя на далеке майбутнє, через те що багато що залежить не від мене, а від того, як складуться обставини.

19. Мої оцінки в школі більше залежали від моїх зусиль і ступеня підготовленості.

20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю провину за собою, ніж за протилежною стороною.

21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.

22. Я надаю перевагу такому керівництву, при котрому можна самостійно визначати, що і як робити.

23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.

24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху у своїй справі.

25. Зрештою за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.

26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в сформованих відносинах в сім'ї.

27. Якщо я дуже захочу, то можу привернути до себе майже будь-яку людину.

28. На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків щодо їх виховання часто виявляються марними.

29. Те, що зі мною трапляється, – це справа моїх власних рук

30. Іноді важко буває зрозуміти, чому керівники діють так, а не інакше.

31. Людина, що не змогла добитися успіху в своїй роботі, швидше за все просто не доклала достатньо зусиль.

32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що я хочу.

33. У неприємностях і невдачах, які були в моєму житті, частіше були винні інші люди, а не я.

34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за нею стежити і правильно її одягати.

35. У складних обставинах я вважаю за краще почекати, поки проблеми не вирішаться самі собою.

36. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від успіху чи везіння.

37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.

38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим.

39. Я завжди віддаю перевагу самостійному прийняттю рішення і самостійним діям, не сподіваючись на допомогу інших людей і не покладаючись на долю.

40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі її старання.

41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при дуже сильному бажанні.

42. Здібні люди, які не змогли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому тільки себе.

43. Багато моїх успіхів стали можливими тільки завдяки допомозі інших людей

44. Більшість невдач в моєму житті сталося від невміння, незнання або ліні і мало залежало від везіння чи невезіння.

Ключ до методики

Ствердні відповіді – «так» на запитання: 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 43, 44 оцінюються по одному балу і свідчать про розвиненість суб'єктивного контролю. Те ж саме стосується негативних відповідей «ні» на наступні питання: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41. За такі відповіді суб'єктивного контролю випробуваного також приписується по одному балу.

Максимальна кількість балів, які досліджуваний може отримати за рівнем розвитку суб'єктивного контролю, дорівнює 44.

Вважається, що досліджувані, які отримали **від 33 до 44 балів**, здатні взяти на себе відповідальність за те, що відбувається з ними і з іншими залежними від них людьми.

Люди, які отримали **від 12 до 32 балів**, мають середній рівень розвиненості суб'єктивного контролю і майже настільки ж часто в житті беруть на себе відповідальність, скільки покладають її на інших людей, тим самим знімаючи особисто з себе відповідальність за те, що відбувається.

Ті, чий сумарний показник в балах за даною методикою виявився **11 і нижче**, характеризуються тим, що в більшості випадків життя знімають з себе відповідальність за те, що відбувається і перекладають її на обставини або на інших людей, тобто не володіють належною відповідальністю.

15.ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІДЕРСТВА

Наступний опитувальник на відміну від попереднього оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність в ролі лідера з точки зору її потенційної ефективності. У ньому також на питання необхідно відповідати однозначно: «так» або «ні».

Текст опитувальника

1. Чи прагнете ви до використання у своїй роботі новітніх досягнень?
а) так, б) ні.
2. Чи прагнете ви до співпраці з іншими людьми?
а) так, б) ні.
3. Якій мові в спілкуванні з колегами ви віддаєте перевагу?
а) короткій, ясній, точній;
б) емоційній, образній, з натяками і підтекстом.
4. Чи роз'яснюєте ви іншим причини та підстави прийнятих вами рішень?
а) так, б) ні.
5. Чи довіряють вам люди, які постійно або тимчасово перебувають у вашому підпорядкуванні?
а) так, б) ні.
6. Чи втягуєте ви всіх виконавців спільної справи в обговорення пов'язаних з нею питань, якщо на вас покладений обов'язок ними керувати?
а) так, б) ні.
7. Чи заохочуєте ви в підлеглих вам людях прояв самостійності, незалежності в роботі й ініціативу?
а) так, б) ні.
8. Чи пам'ятаєте ви імена тих людей, з якими спілкуєтесь?
а) так, б) ні.

9. Чи надаєте ви свободу дій своїм підлеглим у досягненні тих цілей, які ставите перед ними?

а) так, б) ні.

10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання вашими підлеглими?

а) так, б) ні.

11. Чи допомагаєте ви своїм підлеглим, якщо вони цього потребують?

а) так, б) ні.

12. Чи виражаєте ви подяку підлеглому за добре виконану роботу?

а) так, б) ні.

13. Чи прагнете ви шукати в людях кращі їхні якості й орієнтуватися на них у спільній роботі?

а) так, б) ні.

14. Чи знаєте ви про те, як найкращим чином використовувати позитивні якості, наявні у ваших підлеглих, в роботі?

а) так, б) ні.

15. Чи знаєте ви інтереси і потреби ваших підлеглих?

а) так, б) ні.

16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?

а) так, б) ні.

17. Чи дякуєте ви співробітникам за роботу в присутності інших?

а) так, б) ні.

18. Чи робите ви зауваження своїм підлеглим? Якщо так, то в якій обстановці?

а) наодинці,

б) в присутності інших.

19. Чи відзначаєте ви гарну роботу своїх підлеглих, доповідаючи про підсумки своєму керівникові?

а) так, б) ні.

20. Чи довіряєте ви своїм підлеглим?

а) так, б) ні,

21. Чи прагнете ви доводити до підлеглих всю основну інформацію, що отримується від керівників більш високого рівня організацій?
- а) так, б) ні.
22. Чи розкриваєте ви значення роботи, виконуваної кожним з ваших підлеглих, для спільної справи?
- а) так, б) ні.
23. Чи залишаєте ви собі та підлеглим час для планування роботи?
- а) так, б) ні.
24. Чи є у вас план підвищення своєї кваліфікації?
- а) так, б) ні.
25. Чи існує у ваших підлеглих план підвищення їхньої кваліфікації (або індивідуальні плани подібного роду)?
- а) так, б) ні.
26. Чи регулярно ви читаєте спеціальну літературу?
- а) так, б) ні.
27. Чи маєте ви бібліотеку новітньої літератури за вашою спеціальністю?
- а) так, б) ні.
28. Чи піклуєтеся ви про стан свого здоров'я, збереження та підвищення працездатності?
- а) так, б) ні.
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
- а) так, б) ні.
30. Чи проводите ви особисто навчання своїх підлеглих з метою поліпшення якості та підвищення ефективності їх роботи?
- а) так, б) ні.
31. Чи знаєте ви про те, на які якості працівника необхідно орієнтуватися при його прийомі на роботу?
- а) так, б) ні.
32. Чи з бажанням ви займаєтеся розбором скарг і задоволенням персональних прохань, які надходять від підлеглих?

а) так, б) ні.

33. Чи зберігаєте ви психологічну дистанцію в спілкуванні з підлеглими?

а) так, б) ні.

34. Чи ставитеся ви до своїх підлеглих з увагою і повагою?

а) так, б) ні.

35. Чи впевнені ви в собі?

а) так, б) ні.

36. Чи добре ви знаєте свої сильні і слабкі сторони?

а) так, б) ні.

37. Чи часто ви проявляєте творчість у роботі?

а) так, б) ні.

38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах і т.п.?

а) так, б) ні.

39. Чи достатньо гнучко ви поводитесь при прийнятті рішень і в спілкуванні з людьми?

а) так, б) ні.

40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, якщо буде потрібно?

а) так, б) ні.

Зауваження. Якщо ця методика використовується для самооцінки керівника, то виникає небезпека перекручування результатів внаслідок суб'єктивної установки показати себе в кращому світлі або просто недостатнього усвідомлення людиною своїх особливостей. Тому даний тест рекомендується разом з керівником пропонувати його підлеглим, а потім узагальнювати отримані результати.

За кожен позитивну відповідь на запропоновані питання («так») випробуваний одержує 1 бал, а за кожен негативну («ні») – 0 балів.

Якщо випробуваний одержить **від 30 до 40 балів**, то стиль його керівництва (з урахуванням висловленого вище зауваження) вважається високоефективним.

Якщо сума балів виявилася в межах **від 11 до 29**, то стиль керівництва розглядається як середній за ефективністю.

Якщо загальна сума балів виявилася **10 і менше**, то стиль керівництва даної людини розглядається як малоефективний і йому не рекомендується бути керівником педагогічного або дитячого колективу.

16.СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ

Методика визначення

Дана методика розроблена В. П. Захаровим. Основу методики становлять 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом.

Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефективно використання його разом з соціометрією з метою оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкція

«Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами а, б, в. Вам слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільшою мірою відповідає вій думці про керівника. Відзначте вбрання твердження на опитувальному аркуші знаком «+» під відповідною буквою. Якщо ви оцінюєте одночасно двох керівників або більше, порівняйте їх між собою за наведеними трьома твердженнями. Виберіть по одному з тверджень, що характеризують кожного керівника (або одне твердження, що характеризує двох або більше керівників), і відзначте ваша думка про кожного на опитувальному аркуші різними знаками: *; +; –. Ставте позначки на аркуші відповідей ».

Текст опитувальника

1.

- а. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.
- б. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання.
- в. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

2.

- а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
- б. Наказує так, що хочеться виконати.
- в. Наказувати не вміє.

3.

- а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
- б. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.
- в. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

4.

- а. Його цікавить тільки виконання плану, а не відношення людей один до одного.
- б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.
- в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити хороші стосунки між людьми в колективі.

5.

- а. Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового.
- б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.
- в. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

6.

- а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.
- б. Не любить, коли його критикують і не намагається приховати це.
- в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

7.

- а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
- б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.
- в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

8.

- а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.
- б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.
- в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9.

- а. Зазвичай радиться із заступниками і нижчестоящими керівниками, але не з рядовими підлеглими.
- б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.
- в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

10.

- а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.
- б. У зверненні з підлеглими часто проявляє байдужість.
- в. По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11.

- а. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.
- б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.
- в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12.

- а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
- б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається за допомогою до інших.
- в. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» з боку.

13.

- а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
- б. Він вимогливий, але водночас і справедливий.

в. Про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим.

14.

а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.

б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.

в. Контролює роботу від випадку до випадку.

15.

а. Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок.

б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.

в. Не може впливати на дисципліну.

16.

а. У присутності керівника підлеглим весь час доводиться працювати в напрузі.

б. З керівником працювати цікаво.

в. Підлеглі надані самим собі.

Ключ

ЛИСТ ДЛЯ ОПИТУВАННЯ

Оцінюється	
1. а б в	9. а б в
2. а б в	10. а б в
3. а б в	11. а б в
4. а б в	12. а б в
5. а б в	13. а б в
6. а б в	14. а б в
7. а б в	15. а б в
8. а б в	16. а б в

№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

Інтерпретація

Підраховуються кількість балів по кожній з трьох компонент. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

ДИРЕКТИВНИЙ КОМПОНЕНТ – Д, орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість в собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

КОМПОНЕНТ ПОТУРАННЯ – П, поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості і суворості дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

КОЛЕГІАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ – К, вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення.

17. ВРОДЖЕНА АГРЕСИВНІСТЬ ЯК ОДНА З ПРИЧИН КОНФЛІКТУ

Іноді ініціатором конфлікту виступає людина, яка підсвідомо або свідомо відчуває потребу розрядити негативні емоції, пов'язані з підвищеною агресією.

Тест руки – проєктивна методика, спрямована на вивчення агресивного ставлення. Розроблена Едвардом Вагнером (основний розробник, 1965 рік), а також розробниками є Б. Брайклін, З. Піотровський. Методика була офіційно куплена і адаптована.

Тест вимірює схильність до відкрито агресивної поведінки.

Рука людини є важливим органом, рука зіграла велику роль у розвитку інтелекту (два найголовніших органа – рука і очі). Що у людини в свідомості, те і в дії.

За допомогою тесту визначається «роль» руки: рука ловить м'яч, несе дитину або б'є.

Стимульний матеріал складається з 9 зображень кистей рук і однією порожньою карткою, при показі якої просять представити кисть руки і описати її уявні дії. Зображення показуються послідовно. Обстежуваному дається інструкція відповісти на питання про те, яку, на його думку, дію виконує намальована рука (або сказати, що здатна виконувати людина з такою рукою). Допускається вказувати для кожної картки кілька варіантів дії. (Час і кількість відповідей необмежено).

Число варіантів відповідей по картці не обмежується і не стимулюється так, щоб викликати опір випробуваного. Бажано отримати чотири варіанти відповідей. Якщо число відповідей менше, уточнюєте, чи немає бажання ще що-небудь сказати з даного зображенню руки, а в протоколі, наприклад, при єдиному варіанті відповіді проставляється його позначення зі знаком * 4, тобто цей єдиний безальтернативний відповідь оцінюється в чотири бали замість одного.

Важливо у всіх можливих випадках (якщо випробуваний не висловлює протесту) максимально знижувати невизначеність відповіді, наповнювати змістом висловлювання типу «хтось, щось, комусь» і т.п.

При обробці отриманих результатів кожену відповідь випробуваного відносять до однієї з 11 категорій.

Вивчення та інтерпретація результатів.

При аналізі тесту спочатку підраховується кількість відповідей.

10-15 відповідей – нижче норми.

16-25 відповідей – норма.

Понад 25 (до 40) – вище норми.

Понад 40 – набагато вище норми.

Нижче норми: знижена психічна активність, енергетика (на даний момент часу). Взагалі знижена енергетика; стан хворобливості, знижена мотивація, знижений інтелект, збіднений життєвий досвід, можливо, це – спосіб відходу від спілкування з психологом, бажання не дати про себе інформації (менше про себе розкажеш – менше висновків зроблять).

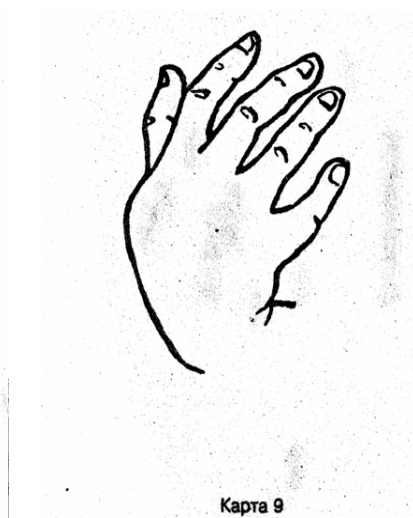
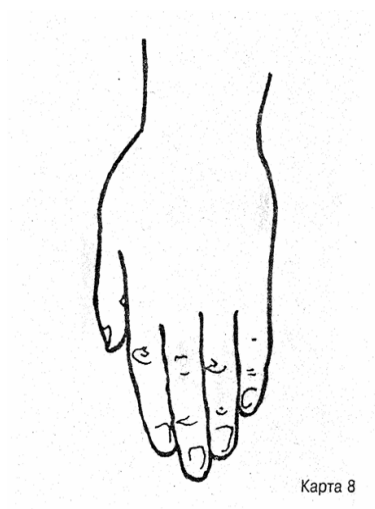
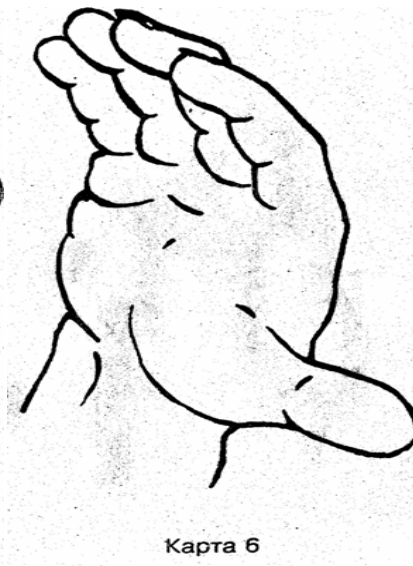
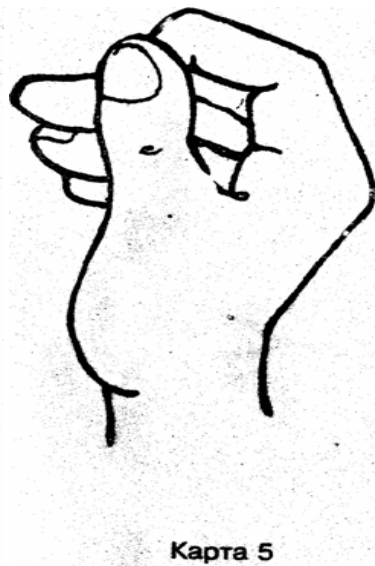
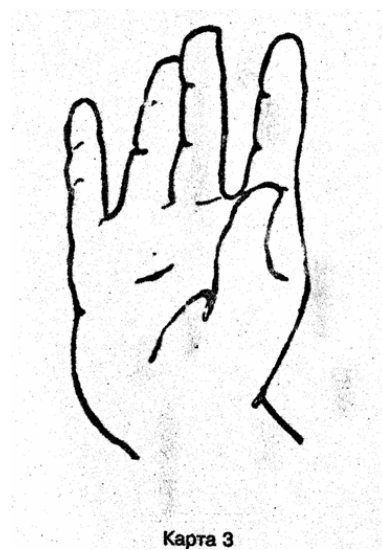
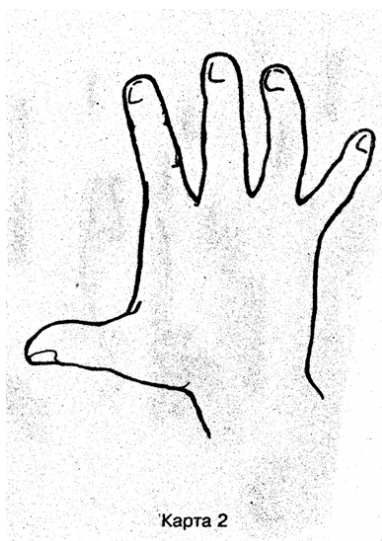
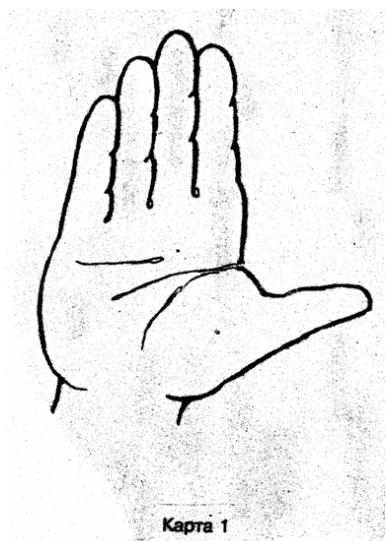
Вище норми: гіперактивність, висока мотивація, гарна уява, бажання співпрацювати з психологом.

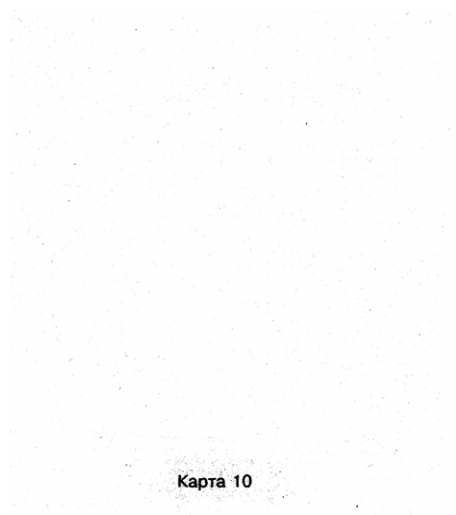
Відповіді розподіляють за 14 категоріями:

	Позначення	Пояснення	Примітка
1	2	3	4
1.	Агресія	Агресія – рука сприймається як домінуюча, що завдає пошкоджень, активно захоплює який-небудь предмет. Це рука, яка пригнічує, панує, ображає, нападає, завдає пошкодження, активно хапає якийсь предмет або об'єкт, вдаряє, дає ляпаса, хапає (комара, муху) і т.д.	
2.	Директивність	Вказівки – рука, що веде, спрямовує, перешкоджає, панує над іншими людьми. Ця рука активно впливає на іншу людину. Господар руки вище іншої людини, але не ображає слабшого.	
3.	Ніжність	Прихильність – рука висловлює любов, позитивні емоційні установки до інших людей. Рука проявляє дружні (неофіційні) почуття, бажання допомогти.	

1	2	3	4
4.	Комунікація	Комунікація – відповіді, в яких рука спілкується, контактує або прагне встановити контакти. Тут проявляється спілкування на рівних, формально-ділове спілкування, передача зворотного зв'язку, щоб бути краще зрозумілим. (Вираз «тепліх» відносин – це афіліація).	
5.	Залежність	Залежність – рука висловлює підпорядкування іншим особам. Ця рука шукає допомоги і підтримки інших людей, може вчиняти дії лише при сприятливій підтримці інших. Це також руки, які здійснюють дію в екстремальній ситуації. «Поворожіть мені!» – це теж відноситься до залежності. Піднята (в школі) рука: «Спитайте мене» – теж з цієї категорії. Часто варіанти залежності зустрічаються у соціально незахищеної групи населення.	
6.	Страх	Страх – рука виступає у відповідях як жертва агресивних проявів іншої особи або прагне захистити кого-небудь від фізичних впливів, а також сприймається як така, що завдає пошкодження самій собі. У жесті проявляється страх перед ударом, агресія, захист від сонця, ухилення від загрози. Якщо людина бачить кулак, але каже, що в кулаці немає загрози (єдина відповідь!) – це теж страх.	
7.	Демонстративність, ексгибіціоналізм	Ексгибіціонізм – рука різними способами виставляє себе напоказ. Бажання самовираження, демонстрації. Це руки, які витончено показово відпочивають, розважаються, проводять дозвілля (в тому числі займаються спортом-дозвіллям, але не професійним спортом: рука, що відбиває волейбольний м'яч), руки, які малюються, куражатся.	
8.	Інвалідність	Інвалідність : рука деформована, хвора, нездатна до будь-яких дій, пошкоджена. Так чи інакше описане скалічення. Добре, якщо цієї категорії у відповідях немає взагалі або вона представлена у дуже незначній кількості відповідей.	

1	2	3	4
9.	Опис	Опис – людина не дотримується інструкції, в її відповідях рука тільки описується (ця рука крива), тенденція до дії відсутня. Якщо таких відповідей більше 35%, це ознака невротизму, підвищеної тривожності і, можливо, будь-яких психічних захворювань.	
10.	Напруження	Напруга – рука висловлює стримувану енергію, яку людина не хоче (або не може) випустити. Напруга може бути пов'язана, наприклад, з болем, з холодом (рука залякла) і т.д.	
11.	Активність	Активна безособовість – відповіді, в яких рука виявляє тенденцію до дії, завершення якого не вимагає присутності іншої людини або людей, проте рука повинна змінити своє фізичне місце розташування, докласти зусиль. Руки забезпечують практичне життя (життєдіяльність) і не вимагають самотійно.	
12.	Пасивність	Пасивна безособовість – також прояв тенденції до дії, завершення якої не вимагає присутності іншої людини, але при цьому рука не змінює свого фізичного стану. Іншими словами, рука пасивно бездіє. Якщо таких відповідей немає, значить людина не вміє розслаблятися, відпочивати, весь час напружена.	
13.	Галюцинації	Галюцинації – людина не бачить руку, вона бачить жахливі образи: «чужий», голова півня, яку тільки що відрубали і т.д. – на відміну від описів (рука, схожа на ...). Якщо у випробуваного виявлено такі відповіді – це серйозна проблема. Така патологія входить до складу декількох психічних захворювань. Про це краще повідомити родичам випробуваного або якось порадити йому звернутися до психіатра (але тактовно).	
14.	Відмова	Відмова від відповіді (жодної відповіді по картці). Це говорить про збіднення досвіду або про те, що для випробуваного ситуація тестування (або якась попередня, тільки що трапилася ситуація) сприймається як шокова.	





Карта 10

10-та картка показує актуальний стан на даний момент часу. Відмова від виконання інструкції по 10-й картці говорить про збіднення досвідом, слабкій уяві або небажання працювати з психологом. Відмова може, також, бути пов'язана з минулим травматичним досвідом.

9-та картка символізує потребу в сексуальності.

У жінок частіше зустрічається **Ніжність** або **Коммунікательність**. Може зустрічатися **Страх**. У чоловіків – **Демонстративність**.

Також в формулюваннях цієї картки можуть бути:

Напруга – напруга, дискомфорт,

Опис, коли людина більше задоволення отримує від опису, спостереження, ніж від процесу.

Може бути **Каліцтво** – хворобливість, з якою слід звернутися до фахівця (гінеколога або уролога).

Може зустрітися навіть **Директивність**, коли людина навіть в ліжку виконує функції керівника.

Може бути **Агресія** – ознаки садизму або садомазохізму.

Може зустрітися **Залежність** – залежність, яка іноді межує зі страхом (F).

Активність, пасивність – відповідно до ролі, обраної в сексуальному житті.

Кількісний аналіз

Кількісний показник відкритої агресивної поведінки розраховується за формулою:

Агресивність = (Агресія + Директивність) – (Ніжність + Комунікабельність + Залежність) =

X = Напруга + Каліцтво + Страх =

Y = Опис + Галюцинації + Страх =

$$Z = X + 2xY =$$

Норма Агресії = від -1 до +1. (-1, 0, +1)

Іноді весь тест проводиться тільки для того, щоб дізнатися цю цифру.

У нормі у людини повинні бути представлені як агресивні і директивні показники, так і теплі і комунікаційні, а також активні і пасивні. Чим більше різних показників (за винятком Каліцтва, Опису, Галюцинацій і Відмов), тим гармонійніше особистість. Особливо важлива норма для керівника. Здорові особи і хороші керівники – гармонійні.

«+»

+1 – близька «кнопка гніву» – людина стримує себе на людях, але може накричати на близьких, і навіть «на піддати» дітям.

+2 – це вже агресивність.

3, 4 – допустима норма для силовиків, але неможлива для комерційних компаній.

+5, +6 – це вже соціально неадаптовані люди.

«-»

Занадто багато **Ніжності** – людина скорочує дистанцію, тому двері до неї відкривають стусаном.

Надлишок **комунікабельності** – людина формально чемна, але вона маніпулює іншими, при цьому її легко розкусити, тому її зазвичай недолюблюють.

Також дуже багато «добрих» відповідей може символізувати про приховану агресію, яку людина свідомо чи підсвідомо збирає в собі. Така людина може бути запальною, навіть тираном, але «ховати» свою агресію під маскою «турботи» (Я б'ю тебе, але б'ю люблячи).

На **Агресивність (Агресія, Директивність, Ніжність, Комунікабельність, Залежність)** в нормі доводиться до 47-48% відповідей (комунікативна сфера).

Act + Pas = 35–37%.

Решта – 15%.

Якщо у людини задіяно 5 або менше категорій відповідей, це однозначно свідчить про бідний життєвий досвід.

Залежність – 25% і більше – означає наявність споживчої позиції.

Залежність – 0% – людина не вміє просити допомоги або їй нема в кого її попросити. Так чи інакше, це ознака гордині. Більш того, така людина може шукати істину у вині, а не в спілкуванні з людьми (яких би вона вважала рівними собі).

X – норма – до 6. Багато **X** – **ступінь особистісної дезадаптації**: напружені всі резерви, накопичилося багато невирішених проблем.

X = 0 – все благополучно, людина легко справляється зі своїми проблемами, зазвичай у міру їх появи.

Y – тенденція до відходу від реальності (в більш добрий або жахливіший світ).

Y більше 6 – ознака нездорового літання в хмарах.

Z – тут норми немає. Для уточнення мотивів агресивної поведінки слід проаналізувати отриманий профіль. Тут важливий якісний аналіз (навіть **Z** = 10 може бути нормою, і **Z** = 2 може бути патологією).

18. ЯКА У ВАС РЕПУТАЦІЯ

Ділова людина, як відомо, повинна дбати про свою репутацію. Той, чия репутацію прийнято називати бездоганною, має чіткий самоконтроль, співвідносить свою поведінку з загальноприйнятими нормами, викликає почуття поваги у оточуючих, при цьому завжди залишається унікальною особистістю.

Наскільки ваша репутація близька до ідеальної? Перевірте це за допомогою тесту.

1. Будуючи плани на майбутнє, я часто розраховую на удачу:
 - а) згоден(на);
 - б) вірно, але за умови певних зусиль з мого боку;
 - в) не згоден(на).
2. При розмові я віддаю перевагу:
 - а) висловлювати думки так, як вони приходять в голову;
 - б) орієнтуватися на статус співрозмовника;
 - в) спочатку гарненько зібратися з думками і сформулювати їх.
3. Іноді у мене виникає почуття занепокоєння, коли я згадую, що сталося протягом дня:
 - а) вірно;
 - б) тільки якщо події вивели мене з емоційної рівноваги;
 - в) не вірно.
4. У багатьох відносинах я вважаю себе цілком зрілою людиною:
 - а) згоден(на);
 - б) не впевнений(на);
 - в) не згоден(на).
5. Я вважаю завдання виконаним тільки тоді, коли враховані всі дрібниці:
 - а) вірно;
 - б) тільки якщо завдання важливе;
 - в) не вірно.

6. Бувають періоди, коли важко втриматися від почуття жалості до самого(ої) себе:
- а) часто;
 - б) іноді;
 - в) ніколи.
7. Іноді почуття заздрості впливає на мої вчинки:
- а) згоден(на);
 - б) все залежить від ситуації;
 - в) не згоден(на).
8. Я твердо переконаний(а), що начальник може бути не завжди правий, але він завжди має право наполягти на своєму:
- а) згоден(на);
 - б) важко відповісти;
 - в) не згоден(на).
9. Я вважаю за краще діяти по-своєму, замість того щоб дотримуватися загальноприйнятих правил:
- а) так, це дуже схоже на мене;
 - б) не впевнений(а);
 - в) ні, це абсолютно на мене не схоже.
10. Перш ніж висловлювати свою думку, я вважаю за краще зібрати необхідні відомості, щоб упевнитися! в своїй правоті:
- а) завжди;
 - б) зазвичай;
 - в) тільки якщо це доцільно.

Підрахунок очок

За відповіді «а» на питання 3, 4, 5, 8, 10 і «в» на питання 1, 2, 6, 7, 9 нарахуєте собі по 2 очка; за відповіді «б» – по 1 очку.

Сума **менше 7 очок**. Ви недостатньо обмірковуєте: свою поведінку, практично не дбаєте про свою репутацію, підпорядковані власним пристрастям і

не переймаєтесь виконанням соціальних вимог. Внутрішня конфліктність унеможливорює самоконтроль. Оточуючі схильні вважати вас людиною, що не дотримується прийнятих правил і недисциплінованою. Критику на свою адресу ви можете почути і від близьких. Не поспішайте звинувачувати їх в нерозумінні. Довіртеся думці тих, хто вас любить і вірить в вас, ті, кому ви довіряєте, в цій ситуації можуть надати найефективнішу допомогу своєю підтримкою і участю.

Від 8 до 13 очок. Вам не властива безладність і плутанина, хоча не можна сказати, що ви прагнете діяти за заздалегідь обдуманим планом. Ви допускаєте в своїй діяльності елементи імпровізації, прощаєте собі недостатню чіткість цілей і пріоритетів, а часом просто не встигаєте намітити продуману і зважену програму дій. Ви прагнете придбати позитивну оцінку оточуючих, тому не втрачаєте можливості продемонструвати свої достоїнства і не поспішаєте проявляти ті риси свого характеру, які вважаєте неприйнятними. Але через недостатній контроль за своєю поведінкою оточуючим стає відомо те, що ви хотіли б приховати або згладити в своїй особистості. В цілому ви маєте репутацію позитивну, але недостатньо міцну, можете дати підґрунтя для пересудів і підстави для нападок з боку недоброзичливців. Можна сказати і так: ваша репутація позитивна доти, доки у вас з оточуючими доброзичливі відносини. Як тільки виникає конфронтація або конфлікт, вашим колегам відразу ж стають чітко видні всі промахи і помилки, непорозуміння, які раніше прощалися, не бралися до уваги або ж вважалися випадковими і пояснювалися абсолютно сторонніми причинами. Все це може скластися в єдину картину і закріпитися як якийсь стійкий негативний образ, який важко згодом подолати, щоб налагодити взаємини.

Від 14 до 20 очок. Вам притаманний високий самоконтроль, заснований на чітко усвідомлених цілях і мотивах поведінки. Ви незмінно прямуєте своїм уявленням про себе, дбаєте про свою громадську репутацію, добре контролюєте прояв емоцій і вся поведінка в цілому, намагаєтесь точно виконувати соціальні вимоги. Іноді буваєте вперті, особливо якщо ваше уявлення про себе розходиться з очікуваннями оточуючих. Проте цілком можливо, що в групі ви є лідером і ведете себе досить діяльно, активно впливаючи на оточуючих.

19. ОЦІНКА АФІЛІАЦІЇ

Під афіліацією розуміють потребу людини у встановленні, збереженні і зміцненні добрих відносин з людьми. Індивід, що володіє цією потребою, не тільки постійно прагне до людей і відчуває задоволення від емоційно позитивного спілкування з ними, але в людських відносинах бачить один з головних сенсів життя. Іноді ця потреба стає для людини настільки значущою, що переважає інші. Афіліація для людей педагогічних професій повинна бути однією з головних потреб і, принаймні, не поступатися тим потребам, задоволення – яких, навпаки, якось роз'єднує людей.

Існує кілька методик для оцінки афіліації. Найбільш валідною, надійною, але разом з тим і найбільш трудомісткою є проектна методика. Однак ця потреба така за своєю природою, що для її діагностики з успіхом можуть бути використані і методики опитувального типу. Одна з таких методик описується далі.

Випробовувані, що проходять тестування за даною методикою, перед початком дослідження отримують інструкцію такого змісту:

«Вам пропонується кілька десятків суджень, ознайомившись з якими необхідно висловити ступінь своєї згоди з кожним з цих суджень за допомогою такої шкали:

- + 3 – повністю згоден,
- + 2 – згоден,
- + 1 – скоріше згоден, ніж не згоден,
- 0 – ні так, ні ні,
- 1 – скоріше не згоден, ніж згоден,
- 2 – не згоден,
- 3 – повністю не згоден.

Міру своєї згоди з тим або іншим твердженням можна виразити цифрою з відповідним знаком, проставленою на аркуші паперу поряд з номером даного судження».

Запропонований опитувальник оцінює дві мотиваційні тенденції, функціонально взаємопов'язані і співвідносяться з потребою афіліації: прагнення до людей і страх бути відкинутими. Відповідно, випробуванім пропонуються для відповідей два різних опитувальника, один з яких призначений для оцінки першої мотиваційної тенденції, а інший – другої.

Шкала тесту для оцінки сили потягу до людей

1. Я легко сходжуся з людьми.
2. Коли я засмучений, то зазвичай віддаю перевагу бути серед людей, ніж залишатися одному.
3. Якби мені довелося вибирати, то я волів би, щоб мене вважали здібним і кмітливим, а не доброзичливим і товариським.
4. Я потребую близьких друзів менше, ніж більшість людей.
5. Я часто і охоче говорю з людьми про свої переживання.
6. Від хорошого фільму або книги я отримую більше задоволення, ніж від хорошої компанії.
7. Мені подобається мати якомога більше друзів.
8. Я скоріше волів би провести свій відпочинок далеко від людей, ніж на жвавому курорті.
9. Я думаю, що більшість людей славу і шану цінують більше, ніж дружбу.
10. Я віддав би перевагу самотійній роботі а не колективній
11. Зайва відвертість з друзями може зашкодити.
12. Коли я зустрічаю на вулиці знайомого, я завжди намагаюся перекинутися з ним парою слів, а не просто пройти повз, привітавшись.
13. Я віддаю перевагу незалежності і свободі від особистих уподобань, а не міцним дружнім зв'язкам.
14. Я відвідую компанії і вечірки тому, що це хороший спосіб завести друзів.
15. Якщо мені потрібно прийняти важливе рішення, то я швидше пораджуся з друзями, ніж стану обмірковувати його один.
16. Я не довіряю занадто відкритому прояву почуттів.

17. У мене багато близьких друзів.
18. Коли я перебуваю з незнайомими людьми, мені зовсім не важливо, подобаюся я їм чи ні.
19. Я віддаю перевагу індивідуальним іграм та розвагам, а не груповим.
20. Емоційно відкриті люди приваблюють мене більше ніж зосереджені і серйозні.
21. Я швидше віддам перевагу цікавій книжці або сходжу в кіно ніж проведу час на вечірці.
22. Подорожуючи, я більше люблю спілкуватися з людьми, ніж просто насолоджуватися видами і відвідувати визначні пам'ятки одному.
23. Мені легше вирішити важку проблему, коли я обмірковують її один, ніж тоді, коли я її обговорюю з друзями.
24. Я вважаю, що у важких життєвих ситуаціях швидше потрібно розраховувати на свої сили, ніж сподіватися на допомогу друзів.
25. Навіть у товаристві друзів важко повністю відволіктися від турбот і термінових справ.
26. Опинившись на новому місці, я швидко здобуваю нове коло знайомих.
27. Вечір, проведений за улюбленим заняттям, приваблює мене більше, ніж спілкування з людьми.
28. Я уникаю занадто близьких відносин з людьми, щоб не втратити особисту свободу.
29. Коли у мене поганий настрій, я скоріше намагаюся не показувати оточуючим свої почуття, ніж намагатися з ким-небудь поділитися ними.
30. Я люблю бути в суспільстві і завжди радий провести час в хорошій компанії.

Шкала тесту для оцінки страху бути відкинутим

1. Я соромлюся йти в малознайоме товариство.
2. Якщо вечірка мені не подобається, я все одно не йду першим.
3. Мене б дуже зачепило, якби мій близький друг став суперечити мені при сторонніх людях.

4. Я намагаюся менше спілкуватися з людьми критичного складу розуму.
5. Зазвичай я легко сходжуся з незнайомими людьми.
6. Я не відмовлюся піти в гості через те, що там будуть люди, які мене не люблять.
7. Коли два моїх друга сперечаються, я вважаю за краще не втручатися в їх суперечку, навіть якщо з кимось із них не згоден.
8. Якщо я попрошу когось піти зі мною, а він мені відмовить, то я не наважуся попросити його знову.
9. Я обережний у висловлюванні своєї думки, поки добре не пізнаю людини.
10. Якщо під час розмови я чогось не зрозумів, то краще промовчу, ніж перерву того, хто говорить і попрошу повторити сказане.
11. Я відкрито критикую людей і очікую від них того ж.
12. Мені важко говорити людям «ні».
13. Я все ж можу отримати задоволення від вечірки, навіть якщо бачу, що одягнений не відповідно.
14. Я болісно сприймаю критику на свою адресу.
15. Якщо я не подобаюся комусь, то намагаюся уникати цієї людини.
16. Я не соромлюся звертатися до людей за допомогою.
17. Я рідко суперечу людям через побоювання їх зачепити.
18. Мені часто здається, що незнайомі люди дивляться на мене критично.
19. Кожен раз, коли мені потрібно йти в незнайоме товариство, я вважаю за краще брати з собою друга.
20. Я часто говорю те, що думаю, навіть якщо це неприємно співрозмовнику.
21. Я легко освоююся в новому колективі.
22. Часом у мене виникає відчуття, що я нікому не потрібен
23. Я довго переживаю, якщо стороння людина невтішно висловиться на мою адресу.
24. Я ніколи не відчуваю себе самотнім у компанії.
25. Мене дуже легко зачепити, навіть якщо це не помітно з боку

26. Після зустрічі з новою людиною мене зазвичай мало хвилює, чи правильно я повадився.

27. Коли мені необхідно за чимось звернутися до офіційної особи, я майже завжди чекаю, що мені відмовлять.

28. Коли потрібно попросити продавця показати вподобану мною річ, то я відчуваю себе ніяково.

29. Якщо я незадоволений тим, як поводитьься мій знайомий, я зазвичай прямо вказую йому на це.

30. Якщо в транспорті я сиджу, мені здається, що люди дивляться на мене з докором.

31. Опинившись в незнайомій компанії, я швидше включаюсь в бесіду, ніж залишаюся осторонь.

32. Я соромлюся просити, щоб мені повернули книгу або будь-яку іншу річ, зайняту на час у мене.

Оцінка результатів

По кожній з представлених вище шкал окремо визначається сума балів, отриманих випробуванням. Для цього користуються ключем і перекладними оціночними шкалами, представленими нижче.

Ключ до шкали «прагнення до людей»: +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.

Ключ до шкали «боязнь бути відкинутим»: +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.

Для визначення суми балів по кожній шкалі виконайте таку послідовність дій. Пунктами опитувальника, позначеним в ключі знаками «+», приписуються бали за наведеною нижче перекладною шкалою, де в чисельнику представлені оцінки, які надані відповідним судженням випробовуваними, а в знаменнику – ті

бали, які в кінцевому рахунку повинні отримати ці пункти шкали, і які підсумовуються:

$$\begin{array}{r} -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 \\ \hline 1 2 3 4 5 6 7 \end{array}$$

Пунктами опитувальника, які позначені в ключі знаком «-», приписуються бали так само, але відповідно до іншого співвідношення:

$$\begin{array}{r} -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 \\ \hline 7 6 5 4 3 2 1 \end{array}$$

Висновки про рівень розвитку

Для кожного з опитаних окремо встановлюються рівень розвитку мотиву «прагнення до людей» і рівень розвитку мотиву «страху бути відкинутим». При цьому користуються такою сумарною шкалою:

Сума балів від 32 до 80 – низький рівень розвитку даного мотиву.

Сума балів від 81 до 176 – середній рівень розвитку мотиву.

Сума балів від 177 до 224 – високий рівень розвитку мотиву. Можливі такі типові поєднання двох обговорюваних мотивів і способи їх інтерпретації:

1. Високий рівень розвитку мотиву «прагнення до людей», поєднується з високим рівнем розвитку мотиву «страху бути відкинутим». Індивід, який має таке поєднання обох мотивів, характеризується сильно вираженим внутрішнім конфліктом між прагненням до людей і їх униканням, який виникає кожен раз, коли йому доводиться зустрічатися з незнайомими людьми.

2. Високий рівень розвитку мотиву «прагнення до людей», поєднується з низьким рівнем розвитку мотиву «страху бути відкинутим». Така людина активно шукає контактів і спілкування з людьми, відчуючи від цього в основному тільки позитивні емоції.

3. Високий рівень розвитку мотиву «страх бути відкинутим» в сукупності з низьким рівнем розвитку мотиву «прагнення до людей». Індивід, що володіє таким поєднанням обох мотивів, навпаки, активно уникає контактів з людьми, шукає самотності.

4. Низький рівень розвитку обох мотивів. Таке поєднання даних мотиваційних тенденцій характеризує людину, яка, живучи серед людей, спілкуючись з ними, не відчуває від цього; ні позитивних, ні негативних емоцій і добре себе почуває як серед людей, так і без них.

При середніх значеннях мотиваційних тенденцій «прагнення до людей» і «страх бути відкинутим» нічого певного про можливу поведінку людини і її переживання, пов'язані з людськими відносинами, сказати не можна.

20. ВИЗНАЧЕННЯ СПРЯМОВАНOSTІ ОСОБИСТОСТІ

Орієнтаційна анкета

Для визначення особистісної спрямованості в даний час використовується орієнтаційна анкета, вперше опублікована Б. Бассом в 1967 р

Анкета складається з 27 пунктів-суджень, по кожному з яких можливі три варіанти відповідей, відповідні трьом видам спрямованості особистості. Респондент повинен вибрати одну відповідь, яка найбільшою мірою виражає його думку або відповідає реальності, і ще одну, яка, навпаки, найбільш далека від його думки або найменше відповідає реальності. Відповідь «найбільш» отримує 2 бали, «найменш» – 0 балів, що залишився невибраний – 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовуються для кожного виду спрямованості окремо.

За допомогою методики виявляються наступні спрямованості:

1. Спрямованість на себе (Я) – орієнтація на пряму винагороду і задоволення безвідносно роботи і співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертованість.

2. Спрямованість на спілкування (О) – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності і емоційних відносинах з людьми.

3. Спрямованість на справу (Д) – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, яка корисна для досягнення спільної мети.

Інструкція

Опитувальний лист складається з 27 пунктів. По кожному з них можливі три варіанти відповідей: А, Б, В.

1. З відповідей на кожен з пунктів виберіть ту, яка найкраще виражає Вашу точку зору з даного питання. Можливо, що якісь із варіантів відповідей здадуться Вам рівноцінними. Проте, ми просимо Вас відібрати з них тільки одну, а саме ту, яка найбільшою мірою відповідає Вашій думці і найбільше цінна для Вас.

Букву, якою позначена відповідь (А, Б, В), напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту (1-27) під рубрикою «найбільше».

2. Потім з відповідей на кожен з пунктів виберіть ту, яка далека від Вашої точки зору, найменш для Вас цінна. Букву, якою позначена відповідь, знову напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту, в стовпці під рубрикою «найменше».

3. Таким чином, для відповіді на кожне з питань Ви використовуєте дві букви, які й запишіть у відповідні стовпці. Решту відповідей ніде не записують.

Намагайтеся бути максимально правдивим. Серед варіантів відповіді немає «хороших» або «поганих», тому не намагайтеся вгадати, яка з відповідей є «правильною» або «кращою» для Вас.

1. Найбільше задоволення я отримую від:

- А. Схвалення моєї роботи;
- Б. Усвідомлення того, що робота зроблена добре;
- В. Усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то я хотів би бути:

- А. Тренером, який розробляє тактику гри;
- Б. Відомим гравцем;
- В. Обраним капітаном команди.

3. По-моєму, кращим педагогом є той, хто:

- А. Виявляє інтерес до учнів і до кожного має індивідуальний підхід;
- Б. Викликає інтерес до предмета так, що учні із задоволенням поглиблюють свої знання в цьому предметі;

- В. Створює в колективі таку атмосферу, при якій ніхто не боїться висловити свою думку.
4. Мені подобається, коли люди:
- А. Радіють виконаній роботі;
 - Б. Із задоволенням працюють в колективі;
 - В. Прагнуть виконати свою роботу краще за інших.
5. Я хотів би, щоб мої друзі:
- А. Були чуйні і допомагали людям, коли для цього представляються можливості;
 - Б. Були вірні й віддані мені;
 - В. Були розумними і цікавими людьми.
6. Кращими друзями я вважаю тих:
- А. З ким складаються хороші взаємини;
 - Б. На кого завжди можна покластися;
 - В. Хто може багато чого досягти в житті.
7. Найбільше я не люблю:
- А. Коли у мене щось не виходить;
 - Б. Коли псуються відносини з товаришами;
 - В. Коли мене критикують.
8. По-моєму, найгірше, коли педагог:
- А. Не приховує, що деякі учні йому несимпатичні, насміхається і жартує над ними;
 - Б. Викликає дух суперництва в колективі;
 - В. Недостатньо добре знає свій предмет.
9. У дитинстві мені найбільше подобалося:
- А. Проводити час з друзями;
 - Б. Відчуття виконаних справ;
 - В. Коли мене за що-небудь хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:

- А. Домігся успіху в житті;
- Б. По-справжньому захоплений своєю справою;
- В. Відрізняється дружелюбністю і доброзичливістю.

11. У першу чергу школа повинна:

- А. Навчити вирішувати завдання, які ставить життя;
- Б. Розвивати насамперед індивідуальні здібності учня;
- В. Виховувати якості, що допомагають взаємодіяти з людьми.

12. Якби у мене було більше вільного часу, я б використав його:

- А. Для спілкування з друзями;
- Б. Для відпочинку і розваг;
- В. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.

13. Найбільших успіхів я добиваюся, коли:

- А. Працюю з людьми, які мені симпатичні;
- Б. У мене цікава робота;
- В. Мої зусилля добре винагороджуються.

14. Я люблю, коли:

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

15. Якби про мене вирішили написати в газеті, мені б хотілося, щоб:

- А. Розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом і т.п., в якій мені довелося брати участь.
- Б. Написали про мою діяльність;
- В. Обов'язково розповіли про колектив, в якому я працюю.

16. Найкраще я вчуся, якщо викладач:

- А. Має до мене індивідуальний підхід;
- Б. Зуміє викликати у мене інтерес до предмета;

В. Влаштовує колективні обговорення досліджуваних проблем.

17. Для мене немає нічого гіршого, ніж

- А. Образа особистої гідності;
- Б. Невдача при виконанні важливої справи;
- В. Втрата друзів.

18. Найбільше я ціную:

- А. Успіх;
- Б. Можливості гарної спільної роботи;
- В. Здоровий практичний розум і кмітливість.

19. Я не люблю людей, які:

- А. Вважають себе гірше інших;
- Б. Часто сваряться і конфліктують;
- В. Виступають проти всього нового.

20. Приємно, коли:

- А. Працюєш над важливою для всіх справою;
- Б. Маєш багато друзів;
- В. Викликаєш захоплення і всім подобаєшся.

21. По-моєму, в першу чергу керівник повинен бути:

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

22. У вільний час я залюбки прочитав би книги:

- А. Про те, як заводити друзів і підтримувати добрі стосунки з людьми;
- Б. Про життя знаменитих і цікавих людей;
- В. Про останні досягнення науки і техніки.

23. Якби у мене були здібності до музики, я вважав би за краще бути:

- А. Диригентом;
- Б. Композитором;
- В. Солістом.

24. Мені б хотілося:

- А. Придумати цікавий конкурс;
- Б. Перемогти в конкурсі;
- В. Організувати конкурс і керувати ним.

25. Для мене найважливіше знати:

- А. Що я хочу зробити;
- Б. Як досягти мети;
- В. Як організувати людей для досягнення мети.

26. Людина повинна прагнути до того, щоб:

- А. Інші були задоволені нею;
- Б. Перш за все виконати своє завдання;
- В. Її не потрібно було дорікати за виконану роботу.

27. Найкраще я відпочиваю у вільний час:

- А. У спілкуванні з друзями;
- Б. Переглядаючи розважальні фільми;
- В. Займаючись своєю улюбленою справою.

21. ТЕСТ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ТА МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Уявіть, що Ви керуєте колективом.

Відповіді на всі питання можуть бути трьох видів:

1. – <так>;
2. – <важко відповісти>;
3. – <ні>.

1. Мені не важко звільнити з роботи навіть дуже обов'язкову людину, з якою у мене чудові стосунки, якщо той працює за принципом: «Третій сорт – не брак!»

2. У невизначеній ситуації я здатний(на) зупинитися на одній чіткій меті і без коливань йти до неї.

3. Я вмію налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими і керівництвом.

4. Іноді корисно переходити до тимчасової конфронтації у взаєминах з адміністрацією і підлеглими.

5. Я регулярно переглядаю цілі моєї діяльності.

6. Зараз недоцільно вчитися і здобувати спеціальність, краще зосередитися на накопиченні коштів, щоб розгорнути справу.

7. Я вмію впливати на людей так, щоб вони сприймали мою логіку і вважали себе зобов'язаними сприяти досягненню моїх цілей.

8. Я рідко дію врозріз з моїми переконаннями.

9. Я настільки проникнутий(а) бажанням домогтися успіху, що часто йду на тимчасові труднощі: згнітивши серце жертвую благополучною атмосферою в родині, спілкуванням з дітьми, спільним відпочинком і т. п.

10. Я завжди економлю час і сили, суворо обмежуючи інформацію, що надходить тільки найнеобхіднішою.

11. Я вважаю, що якщо людина постійно переглядає і перевіряє свої переконання, то вона їх просто не має.

12. Я здатний(на) підтримувати свій настрій покупкою яких-небудь дрібних, недорогих, але хороших речей, щоб пережити великі невдачі або період тривалого безгрошів'я.

13. Я вважаю, що в тих випадках, коли немає повної визначеності ситуації, не варто робити рішучі дії.

14. Я часто змушений(а) жертвувати творчими інтересами і задумами, вирішуючи проблеми матеріального забезпечення та просування по службі.

15. Я здатний(на) переходити до тимчасової конфронтації і жорсткого протистояння в родині та з друзями, щоб в повній мірі розкрити свої можливості на роботі.

16. Я постійно змушую себе чинити так, як треба, а не так, як хочеться.

17. Я настільки демократичний(на), що в спілкуванні з підлеглими просто не можу змусити себе сказати «я» замість «ми».

18. Проблеми матеріального забезпечення завжди суперечать завданням збереження благополуччя в родині і отримання задоволення від життя.

19. Мені заважає по-справжньому активно і плідно діяти в якості менеджера громадська плутанина і анархія.

20. Менеджеру треба бути готовим жертвувати своїм духовним життям заради службових справ.

21. Я краще за все вирішую проблеми, коли є можливість усамітнитися і зосередитися.

22. Менеджер просто зобов'язаний висловити своє обурення підлеглими, чия робота викликає невдоволення.

23. Я ніколи не економлю кошти і час на придбання максимально можливої інформації, навіть якщо не завжди уявляю, навіщо вона мені може знадобитися.

24. Іноді я стикаюся з абсолютно рівнозначними бажаннями і, усвідомлюючи їх несумісність, але не можу пожертвувати жодним.

25. Я часто впливаю на прийняття рішень колегами, які мені не підлеглі.

26. Планування – це пережиток соціалістичної ідеології.

27. Я вважаю, що краще «викладатися» на роботі, яку знаєш, чим захоплюватися новими можливостями та ідеями, де результат прорахований, але не гарантований.

28. Іноді, навіть усвідомивши, які бажання борються в мені, я не можу вибрати рішення, яке мене задовольняє.

29. Службові справи вимагають поступитися багатьма задоволеннями життя.

30. Відповідальні й ризиковані ситуації викликають у мене почуття натхнення: приплив енергії, надзвичайну зібраність, зосередженість і ясність думки, легкість і точність дій.

№ питання	Порядковий номер відповіді		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

Результат

Підрахуйте кількість балів. За кожну позитивну відповідь в питаннях 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 23, 25, 30 і негативну в інших питаннях записується по одному балу.

Якщо сума балів менше дев'яти, то вам швидше за все краще залишити ідею стати менеджером і не мучити себе і рідних мало здійсненими прагненнями і ризикованими діями, які заважають нормально жити і працювати, спокійно займатися своєю улюбленою справою: спогляданням дійсності або насиченим

духовним життям. Хоча не виключена можливість, що ви зможете бути дуже оригінальним керуючим, якому судилося зробити внесок у світовий менеджмент, знайти принципи управління і підходи, які не вкладаються поки в сучасну практику управління.

При 10 – 21 балах можна говорити про можливість стати згодом хорошим менеджером. Але все ж ваш вибір більшою мірою продиктований рекламою і модою, ніж внутрішніми мотивами. Уважно проаналізуйте: може, вам і варто витратити зусилля на розвиток здатності до управління, але для цього буде потрібно пройти хороший курс соціально-психологічної підготовки.

Якщо сума понад 22 балів, то ви на правильному шляху і швидше за все точно вгадали своє покликання.

Якщо результат вище 26 балів, то ви – природжений менеджер. Хоча вчитися і вдосконалюватися в умовах конкуренції завжди необхідно (що ви і самі прекрасно знаєте).

22.ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

Методика дозволяє виявити емоційні, поведінкові і когнітивні компоненти відносин у колективі. У якості істотної ознаки емоційного компонента розглядається критерій привабливості – на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». При конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компонента, витримувався критерій «бажання – не бажання працювати, вчитися разом». Основним критерієм когнітивного компонента обрана змінна «знання – не знання особливостей членів колективу».

Інструкція

Метою дослідження є діагностика існуючого психологічного клімату в колективі.

Для відповіді на запропоновані запитання необхідно:

- Уважно ознайомиться з варіантами відповідей.
- Вибрати ту з них, яка найбільш відповідає вашій думці.

Питання:

I. Відмітьте, з яким з наведених нижче тверджень ви найбільше згодні?

1. Більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні люди.
2. У нашому колективі є всякі люди.
3. Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.

II. Чи вважаєте ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?

1. Ні, звичайно.
2. Скоріше ні, ніж так.
3. Не знаю, не замислювався про це.
4. Скоріше так, ніж ні.
5. Так, звичайно.

III. Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику

А. Ділових якостей більшості членів колективу?

1. Так.
2. Мабуť, так.
3. Не знаю, не замислювався над цим.
4. Мабуť, ні.
5. Ні.

Б. Особистих якостей більшості членів колективу.

1. Так.
2. Мабуť, так.
3. Не знаю, не замислювався над цим.
4. Мабуť, ні.
5. Ні.

IV. Представлена шкала від 1 до 9, де цифра 1 характеризує колектив, який вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив, який вам дуже не подобається. До якої цифри ви віднесли б ваш колектив.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

V. Якби у вас з'явилася можливість провести канікули з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

1. Це мене цілком би влаштувало.
2. Не знаю, не замислювався над цим.
3. Це мене зовсім би не влаштувало.

VI. Могли б ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань.

1. Ні, не міг би.
2. Не можу сказати, не замислювався над цим.
3. Так, міг би.

VII. Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?

Представлена шкала від 1 до 9, де цифра 1 відповідає нездоровій, недружній атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги. До якої з цифр ви віднесли б свій колектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Як ви думаєте, якби ви захворіли або довго не з'являлися з будь-якої причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

1. Так, звичайно.
2. Швидше так, ніж ні.
3. Важко відповісти.
4. Скоріше ні, ніж так.
5. Ні, звичайно.

Обробка результатів

Аналізуються 3 компоненти: емоційна, поведінкова та когнітивна компоненти відносин у колективі. Кожна з них тестується 3 питаннями: I, IV і VII відносяться до емоційної компоненти; II, V і VIII – до поведінкової; когнітивна компонента визначається питаннями III і VI, причому питання III містить 2 питання – відповідь на кожне з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +1; -1; 0. Отже, для цілісної характеристики компоненти отримані поєднання відповідей кожного респондента на питання по даній компоненті можуть бути узагальнені наступним чином:

- *позитивна оцінка* (до цієї категорії відносяться поєднання, в яких позитивні відповіді дані на всі три питання, які відносяться до даної компоненти, або дві відповіді позитивні, а третя має будь-який інший знак)
- *негативна оцінка* (поєднання, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком)

- невизначена, суперечлива оцінка (коли на всі три питання дано невизначену відповідь; відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інших мають різні знаки).

Отримані за всією виборкою дані можна звести в таблицю. У кожній клітині таблиці повинен стояти один з трьох знаків: +, -, 0.

На наступному етапі обробки для кожної компоненти виводиться середня оцінка з вибірки. Наприклад, для емоційної компоненти.

Де – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці, – кількість негативних відповідей, n – число членів колективу, які прийняли участь у дослідженні. Очевидно, що для будь-якої компоненти середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до $+1$. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні. Для цього континуум можливих оцінок ділиться на три рівні частини: від -1 до $-0,33$; від $-0,33$ до $+0,33$; від $+0,33$ до $+1$.

Середні оцінки, які потрапляють в перший інтервал, будемо вважати негативними, у другій – суперечливими, а третій – позитивними.

Проведені обчислення дозволяють вивести структуру ставлення до колективу для розглянутого підрозділу. Тип відносин виводиться аналогічно процедурі, описаній вище. Отже, можливі такі поєднання відносин:

Повністю позитивне – психологічний клімат трактується як дуже сприятливий;

Позитивне – в цілому сприятливий;

Повністю негативне – абсолютно незадовільний;

Негативне – в цілому незадовільний;

Суперечливе, невизначене – тенденції суперечливі і невизначені.

23.ТЕСТ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ З РЕКЛАМИ

Відзначте в кожному твердженні ті пункти, які, на ваш погляд, найбільш відповідають портрету ідеального менеджера з реклами.

1) Поєднання яких трьох якостей менеджера з реклами важливі на початковому етапі роботи?

- а) Профільна освіта, досконале знання всіх тонкощів продукту, привабливий зовнішній вигляд.
- б) Зацікавленість думкою замовника, компетентність, точність.
- в) Стратегічне мислення, ентузіазм, сміливість.

2) Основне завдання зі сфери діяльності менеджера з реклами:

- а) Аналітика.
- б) Творчість.
- в) Реклама.

3) Відзначте спільні риси між підприємцем і менеджером з реклами:

- а) Менеджер з реклами сприймає свою рекламну задачу так само, як підприємець свою фірму.
- б) Прагнення домагатися максимального прибутку, використовуючи свої вміння, знання та навички, враховуючи перспективу.
- в) Ступінь прийняття ризиків.

4) Які три складові грають для менеджера з реклами вирішальну роль на початку процесу аналізу ситуації на ринку?

- а) Замовник, цільова аудиторія, продукт / товар.
- б) Структура сегменту ринку, оцінка ситуації в ньому з урахуванням рекламованого продукту, визначення регіонального сегменту з географічної точки зору.
- в) Ціни на нафту, політична ситуація, сезонність.

5) Необхідна умова для рекламування нового продукту / послуги:

- а) Харизматичність менеджера з реклами.
- б) Давно сформовані відносини з передбачуваним замовником.
- в) Висока обізнаність менеджера з реклами про сформовані на ринку умови.

6) Основна перевага для менеджера з реклами при наявності розробленого і безперервно поповнюваного електронного банку даних:

- а) Впевненість в постійному доступі до самим «свіжим» відомостями.
- б) Економія часу.
- в) Відповідність професійним стандартам.

7) Мета першої телефонної розмови з представником цільової аудиторії:

- а) Продаж рекламованого товару.
- б) Створення сприятливого враження про себе і своєї компанії.
- в) Досягнення домовленості про подальшу взаємодію.

8) Чому в процесі телефонної розмови з клієнтом краще надавати перевагу дієсловам теперішнього часу, наприклад, «Ви задоволені нашою останньою поставкою?» (Замість – «Ви були задоволені нашою останньою поставкою?»)?

- а) Так рекомендують психологи.
- б) Форма теперішнього часу повідомляє співрозмовнику, що він є клієнтом, а не був ним у минулому або стане в майбутньому.
- в) Так простіше формулювати питання при розмові з клієнтом.

9) Які переваги отримує менеджер з реклами, якщо з потрібною людиною його з'єднає по телефону секретар?

- а) Можна представити свою пропозицію в найбільш вигідному світлі.
- б) Можна познайомитися з дівчиною.
- в) Можна зібрати додаткову інформацію про представника цільової аудиторії.

10) Вирушаючи на першу зустріч з рекламодавцем і не володіючи інформацією про традиції даної фірми щодо службової одягу співробітників і їх зовнішнього вигляду, менеджер з реклами повинен одягнутися:

- а) У дорогий костюм в класичному стилі і використовувати помітні аксесуари для того, щоб напевно запам'ятатися партнерам.
- б) В джинси і джемпер темних тонів.
- в) У не надто новий, але охайний і випрасуваний костюм в класичному стилі.

11) Демонстраційна папка потрібна менеджеру з реклами в процесі спілкування з клієнтом для:

- а) Уніфікації підходу менеджерів з реклами до процесу переговорів.
- б) Посилань на різні документи і матеріали, про які може зайти мова в процесі розмови з клієнтом.
- в) Просування своєї компанії з метою реалізації її стратегічних цілей.

12) У разі порівняння конкурентів вирішальне значення мають два фактори:

- а) Співвідношення ціни та якості наданих рекламних послуг.
- б) Співвідношення ціни та кількості наданих знижок.
- в) Міркування лояльності.

13) Позитивна роль конкуренції полягає в:

- а) Регулюванні динаміки цін.
- б) Стимуляції розвитку сервісу.
- в) Створенні атмосфери гонки.

14) Вигідна ціна не завжди є для клієнта основним критерієм в процесі прийняття рішення про угоду з причини:

- а) Клієнт не вміє рахувати свої гроші.
- б) Запит клієнта передбачає задоволення іншої вигоди, ніж економія коштів.
- в) Клієнт намагається маніпулювати.

15) Найбільш вдалою відповіддю менеджера з реклами в ситуації, коли клієнт вказує йому на переваги конкурента, буде:

- а) «Ви не праві, і я зараз розповім вам, у чому саме».
- б) «Давайте обговоримо всі переваги наших конкурентів».
- в) «Так, у наших колег є свої переваги, а у нас – свої. Давайте поговоримо про наші».

16) Які свої психологічні ресурси менеджер з реклами повинен задіяти в процесі роботи з запереченнями?

- а) Терпіння.
- б) Наполегливість.
- в) Красномовство.

17) Якою буде найбільш професійна відповідь менеджера з реклами на заперечення клієнта: «Ваші ціни занадто високі для нас»?

- а) «Так, у нас дорого».
- б) «Так, ви маєте рацію, наші ціни досить високі, причому це безпосередньо пов'язано з високою якістю нашої продукції».
- в) «Ну що ви, хіба це дорого? Ви подивіться на ціни у наших конкурентів!»

18) Ключовий клієнт – це:

- а) Такий, який завдяки відповідним закупівлям забезпечує фірмі і менеджеру з реклами виконання значної частини планових показників обсягу рекламних послуг.
- б) Представники великих підприємств.
- в) Партнери, які співпрацюють з фірмою і безпосередньо з менеджером з реклами не менше півтора роки.

19) Які якості повинен виявити менеджер з реклами під час вступу рекламації?

- а) Уміння парирувати агресивні висловлювання.
- б) Співчуття і совісність.
- в) Незворушність і розуміння стану клієнта.

20) Робота з повернення клієнтів – це:

- а) Уміння з'ясувати у колишнього або неактивного клієнта мотиви уходу / зниження активності.
- б) Уміння приносити вибачення за неякісну роботу компанії.
- в) Уміння пояснити клієнтові, що уход / зниження активності є його стратегічною помилкою.

21) Завдання менеджера з реклами на багатoproфільній виставці:

- а) Пропонувати свої послуги якомога більшій кількості людей.
- б) Встановлювати нові зв'язки і укладати попередні домовленості.
- в) Просувати свою компанію та її послуги.

Правильні відповіді

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
В	С	А В	А	С	А В	С	В	А С	В	В	В	А В	В	С	А	В	А	С	А В	В

Дайте кожній правильній відповіді один бал і підсумуйте кількість балів.

0-8 БАЛІВ

Цей працівник розглядає діяльність менеджера з реклами як роботу продавця в булочній: мінімум ініціативи, мінімум аналізу. Йому ще багато чому необхідно вчитися, в першу чергу вмінню розставляти пріоритети, здобувати навички реагування на заперечення. І бути більш активними.

9-18 БАЛІВ

Багато що досягнуто, у цього працівника є чому повчитися і до нього навіть можна приставити новачка. Він розуміє, що зарплату менеджера з реклами сплачує клієнт, разом з тим іноді розглядає клієнта як противника, якого треба перемогти. Якщо він проаналізує свою поведінку і намітить «моменти», які потребують «доопрацювання», його справедливо можна буде назвати висококласним фахівцем.

19-24 БАЛИ

Ця людина – професіонал, і цим все сказано. Він активний в роботі, сам шукає рекламодавців, а зустрівши інтерес, не відпускає клієнта без домовленості про співпрацю. Він добре розуміє ринкові механізми, вміє знаходити спільну мову з людьми, причому не на шкоду комерційному успіху.

Йому потрібно передавати свій досвід молодим і не спочивати на лаврах. Просування по службових сходах для нього більш ніж ймовірно.

25-27 БАЛІВ

Це відмінні результати, але вони зустрічаються дуже рідко. Тому потрібно перевірити ще раз, чи дійсно опитаний працівник так думає, а не прочитав про це в спеціальній літературі і вибрав правильні відповіді відповідно до підручників? Якщо він і в роботі показує найкращі результати, то готуйтеся підвищити його на посаді або відзначити будь-яким іншим способом, тому що його компетенції вже виходять за рамки його посади рядового менеджера з реклами.

24.ВІДНОШЕННЯ ДО РИЗИКУ

Тест складається з двох частин.

У **першій** з них респондент повинен відповісти на 14 питань, розподіляючи відповіді за чотирма категоріями: часто, іноді, рідко і ніколи

1. Я люблю роботу, в якій доводиться постійно пробувати нові варіанти.
2. Люблю «висовуватися», навіть в тих випадках, коли це не виправдано.
3. Краще уникати таких ситуацій, в яких я відчуваю себе на висоті.
4. Люблю порушувати правила і вчиняти несподіваним чином.
5. Я дбаю про враження, яке справляю на інших людей, і мене цікавить, що вони про мене думають.
6. Я завжди серйозно продумую наслідки своїх дій.
7. Відчуваючи щось нове, я завжди нервую.
8. Люблю потрапляти в нові ситуації, в яких можна випробувати нові можливості.
9. Я намагаюся уникати ситуацій і занять, які мене кілька турбують.
10. Беручись за нову для мене справу, я завжди турбуюсь за успіх.
11. Я не соромлюся розмовляти з незнайомцями.
12. Я не хочу, щоб оточуючі сприймали мене як людину з дивацтвами або дивакувату.
13. Зазвичай я хвилююся, щоб не сказати або не зробити щось не те.
14. Я не люблю виступати перед великою аудиторією.

Друга група складається з 18 питань, і тут на кожне питання треба відповідати тільки «згоден» або «не згоден».

1. Не люблю непередбачуваних подій.
2. Вирушаючи на вокзал, я вважаю за краще виїхати за декілька хвилин раніше самого розумного і безпечного терміну.
3. Не люблю братися за роботу, в якій може опинитися багато непередбачених труднощів.

4. Чого я найбільше боюся так це невдач.
5. Люблю діяти за натхненням, навіювання.
6. Я часто люблю висловлювати нетрадиційні погляди і робити вчинки, які не є загальноприйнятими.
7. Життя – це боротьба, і якщо ви хочете в ній вижити, ніколи не втрачайте пильності.
8. Перешкоди я сприймаю скоріше як можливість випробувати і проявити себе, ніж як прикру перешкоду.
9. У наш складний час обережність необхідна як ніколи.
10. Життя – це подорож, а яка подорож без пригод!
11. Я хочу, щоб моє життя проходило гладко і без непередбачуваних наслідків.
12. Мені подобається робота, пов'язана з різноманітними завданнями, в яких можна зіткнутися з несподіваними складними проблемами, новими поворотами, навіть з деякою небезпекою.
13. Якщо в ході роботи я можу здатися комусь недостатньо компетентним, мене це не хвилює.
14. Іноді я висловлюю такі думки, які подобаються не всім оточуючим.
15. Я хотів би спробувати стрибнути з парашутом.
16. Якщо мені запропонують чудову нову роботу, для якої у мене бракує знань або досвіду, я спробую за неї взятися.
17. Озираючись назад, я бачу, що моє життя було сповнене пригод і ризику.
18. Якби мені представився вибір, провести життя в мирі, тиші, достатку, або випробувати багато в бурхливому житті, я б вибрав друге.

Подсчет результатов

Перша частина

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
часто	5	5	1	5	1	1	1	5	0	1	4	1	1	1
иногда	3	4	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2
редко	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
никогда	1	0	4	0	4	3	4	0	4	4	1	4	4	4

Друга частина

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
согласен	1	1	2	0	4	4	1	5	1	4	1	5	5	5	5	4	4	4
Не согласен	4	4	4	4	1	0	4	0	4	1	4	0	1	0	1	1	0	0

Інтерпретація

109-137 очок. Ви любите ризик і вважаєте за краще таку роботу, такі ситуації, які більшість людей уникає. Ви любите зміни в житті, види спорту, пов'язані з небезпекою, схильні до ризикованих дій. Життя над прірвою дає вам особливе задоволення і служить для розрядки напруги. Ви спочатку дієте, а потім думаєте, і про це доводиться шкодувати. Ви сумуєте, коли в житті немає ризику, небезпеки, змін. Своїм колегам ви часто здаєтеся агресивним, вони вас побоюються.

63-108 очок. У житті і роботі ви любите все незвичайне. Віддаєте перевагу енергійним видам спорту. Ризик стимулює вас, надає вам сили. Багато ваших успіхів і досягнень засновані на ризикованих рішеннях. Але в той же час в деяких ситуаціях ви віддаєте перевагу спокою і надійності. У невизначеній ситуації ви віддаєте перевагу спочатку її дослідженню, перш ніж прийняти рішення. Ви вмієте холоднокрівно виплутатися з небезпечної ситуації. Рішення ви приймаєте самостійно і згодні нести за них відповідальність. Ви рідко прислухаєтеся до чужих порад.

22-62. Ви скромна, стримана і обережна людина, що віддає перевагу порівняно тихому і спокійному життю. Ви любите життя, що протікає за розкладом, без несподіванок. Ви обережні, уникаєте ризику, нових ситуацій. Часто ви боїтеся невдач, «втрати обличчя». З появою нової проблеми ви перш за

все думаєте про катастрофічні наслідки, які настануть, якщо ви з нею не впораєтеся. Ви думаєте: «Це мені не по зубах», тому ви часто ухиляєтеся від прийняття рішень в гострих ситуаціях. Ви втрачаєте багато, що могло б збагатити ваше життя і сприяти кар'єрі. Багато сил ви витрачаєте на сумніви в своїх силах. Часто ви перебільшуєте складність і небезпеку ситуації. Вам треба навчитися бути більш впевненим, більш безтурботним, більш хоробрим.

25.ЧИ ВІДКРИТІ ВИ НОВОМУ?

Життя сьогодні змінюється стрімко. У побуті з'являються нові предмети і поняття, стають звичними речі, які ще вчора здавалися неможливими. Подібні зміни стосуються і ділової сфери: впровадження нових технологій, методів роботи і т. д. Чи готові ви перебудуватися, відмовитися від звичних, але застарілих методів роботи на користь більш сучасних? Чи здатні ви впустити в своє життя нові віяння? Наш наступний тест допоможе вам зрозуміти це.

1. Ви прийшли пообідати в ресторан і побачили, що в меню присутнє блюдо-сюрприз. Чи спробуєте ви дізнатися у офіціанта, що це може бути?
 - а) ні, просто замовлю що-небудь інше (3 очки);
 - б) не стану питати в надії на приємну несподіванку (1 очко);
 - в) так, я вважаю за краще заздалегідь знати, про що йдеться (2 очки).
2. Наскільки добре ви орієнтуєтесь в Інтернеті?
 - а) тільки зі сторонньою допомогою (2 очки);
 - б) цілком впевнено (1 очко);
 - в) мені не доводилося працювати з Інтернетом (3 очки).
3. Які думки можуть вам прийти в голову при спостереженні за приземленням повітряної кулі?
 - а) здається, все обійшлося без пригод (2 очки);
 - б) я б не ризикнув(ла) літати на подібному апараті (3 очки);
 - в) щоб літати, потрібно бути готовим до будь-яких несподіванок (1 очко).
4. Чи можуть вам принести задоволення переодягання?
 - а) тільки під час карнавалу (2 очки);
 - б) ні, я знаходжу це безглуздом (3 очки);
 - в) так, я дуже люблю костюмовані свята (1 очко).

5. Ваш друг пропонує вам зайнятися якимось новим видом спорту. Чи погодитеся ви?

а) потрібно спочатку спробувати (2 очки);

б) ні, раптом не вийде (3 очки);

в) знайду це привабливим (1 очко).

6. Капітальний ремонт в своєму будинку ви:

а) довірите фахівцям (1 очко);

б) буду робити сам(а) (3 очки);

в) залучу до допомоги знавців (2 очки).

7. Чи хотіли б ви відвідати відомі світові центри моди з метою поповнення гардеробу?

а) ні, простіше дочекатися, коли це саме добереться до нас (2 очки);

б) звичайно (1 очко);

в) такі проблеми мене мало турбують (3 очки).

Підрахунок балів

Підсумуйте результати. **7-11 балів.** Ви практично не впускаєте в своє життя нічого нового, живете тим, що для вас звично. Ваша консервативність може обернутися цілою купою неприємних моментів. Не забувайте, сьогодні більше вдається тому, хто більш гнучкий і готовий до самих несподіваних поворотів подій.

12-16 очок. Ви відкриті і сприйнятливі до різних нововведень, але тим не менше захоплюєтеся ними в міру, вміло поєднуючи в своєму житті традиційне і новаторське.

17-21 очко. Ви по натурі експериментатор. Будь-яке нововведення вам необхідно негайно випробувати. Але вдумайтеся: в цій постійній гонці за новим, чи не ускладнюєте ви собі життя?

26. ЧИ ВМІСТЕ ВИ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРИ?

Поставте самі собі бали від 1 до 5 і запишіть їх біля кожного питання (це треба зробити коректно і об'єктивно). Не бійтеся ставити і крайні оцінки.

Оцінки означають:

- 1 – ні, так не буває;
- 2 – ні, як правило, так не буває;
- 3 – невизначена оцінка;
- 4 – так, як правило, так буває;
- 5 – так, так буває завжди.

1. Даю підлеглим доручення навіть у тому випадку, якщо є небезпека, що при їх невиконанні критикувати будуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я прислухаюся до зауважень інших.
4. Мені в основному вдається привести логічно правильні аргументи при обговореннях.
5. Я налаштовую співробітників на те, щоб вони вирішували свої завдання самостійно.
6. Якщо мене критикують, то я захищаюся, незважаючи ні на що.
7. Коли інші люди наводять свої доводи, я завжди прислухаюся.
8. Для того щоб провести певний захід, мені доводиться будувати плани заздалегідь.
9. Свої помилки я здебільшого визнаю.
10. Я пропоную альтернативи до пропозицій інших людей.
11. Захищаю тих, у кого є труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я беру до уваги точку зору інших людей і намагаюся відобразити її в проекті рішення.

15. Зазвичай я наполягаю на своїй точці зору і на своїх гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую і агресивно висловлюювані контраргументи.
17. Ясно висловлюю свої думки.
18. Я завжди зізнаюся в тому, що чогось не знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюся розвивати чужі ідеї так, ніби вони були моїми.
21. Завжди продумую те, що могли б відповісти на те чи інше питання інші, і шукаю аргументи.
22. Я допомагаю людям порадою, як організувати свою роботу.
23. Захоплюючись своїми проектами, своїми планами роботи на перспективу, я зазвичай не цікавлюся планами інших людей.
24. Я прислухаюся і до тих людей, які мають точку зору, відмінну від моєї.
25. Якщо хтось не згоден з моїм проектом, я шукаю нові шляхи.
26. Використовую всі засоби, щоб змусити погодитися зі мною.
27. Відкрито кажу про свої надії, побоювання та особисті труднощі.
28. Я завжди знаходжу можливість організувати підтримку моїх проектів.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше намагаюся висловлювати свої думки, ніж вислуховувати чужі.
31. Перш ніж захищатися, я уважно вислуховую критику.
32. Викладаю свої думки системно.
33. Даю можливість іншим викласти свою точку зору.
34. Уважно стежу за протиріччями в чужих міркуваннях.
35. Міняю точку зору для того, щоб показати іншим, що стежу за ходом їх думок.
36. Як правило, я нікого не перебиваю.
37. Не прикидаюся, що впевнений у своїй точці зору, якщо це не так.
38. Я витрачаю багато енергії на те, щоб переконати інших, як їм потрібно правильно вчинити.
39. Кажу емоційно, щоб надихнути людей на роботу.

40. Прагну, щоб при підведенні підсумків були активні і ті, хто рідко просить слова.

Результат

Підсумуйте бали, поставлені вами поряд з твердженнями 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 і 40, і позначте суму через А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100). Для отримання суми В додавайте бали до тверджень 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 і 39. Ця величина також повинна знаходитися в інтервалі від 20 до 100.

Результати тесту показують, чи є ваша поведінка на нарадах дипломатичною, чи авторитарною.

Якщо сума А не менше ніж на десять балів перевищує суму В, то ви хороший дипломат.

Якщо ж сума В як мінімум на десять балів більше суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно і безцеремонно.

Якщо ж обидві суми розрізняються менш ніж десятьма балами, то ваша поведінка не отримує однозначної оцінки в колективі. Вона може бути як позитивною, так і негативною – в залежності від обставин.

Припустимо, стиль вашої поведінки визначено за допомогою цього тесту однозначно. В такому випадку **дипломатичний стиль** означає, що у вас є прагнення врахувати думку інших і переконатися в тому, що ваші ідеї узгоджуються з ідеями інших співробітників. При цьому неминучі компроміси, зате учасники наради переконуються, що є і їх внесок в ухвалення рішення, що їх співпраця вам як керівнику небайдужа.

Деякі учасники наради прагнуть «протягнути» свої проекти, діють напористо. Партнерам по нараді рідко випадає можливість висловитися. При такому авторитарному веденні наради керівник впевнено тримає кермо влади, подає безліч пропозицій, повідомляє нову інформацію, формулює свою думку

категорично, не допускаючи заперечень, не досягає загальної згоди, не шукає підтримки, необхідної для його реалізації.

Вибір способу поведінки залежить від поставлених цілей, а також від конкретної ситуації, в якій ви будете проводити ту чи іншу нараду або бесіду. Дипломатія в спілкуванні доречна в наступних випадках:

- достатньо часу, щоб обговорити всі доводи;
- рішення буде успішно реалізовано тільки тоді, коли його визнають всі учасники обговорення;
- учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення;
- виникли великі розбіжності, і необхідно переконати незгодних в правильності прийнятого рішення.

Авторитарна поведінка допустима, якщо з будь-яких причин не можна звернутися за допомогою до партнерів ні при творчому обговоренні, розгляді даного питання, ні при подальшому його вирішенні. Це буває в тому випадку, коли необхідно якомога швидше прийняти рішення.

Психологи, які працюють на підприємствах, підтверджують, що обидва стилі поведінки – дипломатичний і авторитарний – можуть привести до успіху. Однак авторитарне ведення наради слід віднести до небажаних виключень, особливо якщо з його учасниками доведеться працювати і далі. В іншому випадку, в подальшому вам не допоможе ніяка дипломатія.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Ю.Н. Психологія управління: учебник и практикум для прикладного бакалаврата / Ю. Н. Акімов. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 320 с.
2. Ходаківський Є.І. Психологія управління / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. — К. : Центр учбової літератури, 2016. — 492 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. — Вінниця, 2012. — 141 с.
4. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 120 с.
5. Гура О. І. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник / О. І. Гура, Т. Є. Гура. — Запоріжжя : КПУ, 2013. — 168 с.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Каращук Л. М. Опорний конспект з основ менеджменту / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 62 с.
2. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Суть, роль та методологічні основи менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 29 с.
3. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Історія розвитку менеджменту» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 41 с.
4. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Поняття організації як соціально-економічної системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 26 с.
5. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Внутрішнє та зовнішнє середовище організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2010. — 36 с.
6. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Спілкування та управлінська діяльність» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 24 с.
7. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

вивчення теми «Комунікативна культура, вміння і навички в управлінській діяльності» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л.М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2011. — 43 с.

8. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Прийняття рішень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : видавництво МДАУ, 2011. — 32 с.
9. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Методи прийняття рішень та прогнозування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.
10. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Стратегічне планування» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 31 с.
11. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Планування реалізації стратегії» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2012. — 32 с.
12. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Організація взаємодії та повноважень» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.
13. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного

вивчення теми «Побудова організацій» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2013. — 32 с.

14. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Мотивація працівників організації» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.
15. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Контроль та інформаційно-управляючі системи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання / Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2014. — 32 с.
16. Каращук Л. М. Методичні матеріали з «Менеджменту» для самостійного вивчення теми «Формальні та неформальні групи» студентами спеціальностей «Менеджмент організацій», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання/ Л. М. Каращук — Миколаїв : МДАУ, 2015. — 31 с.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 8,9

Тираж 50 прим. Зам. № 

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.