

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів *другого (магістерського)* рівня вищої освіти
спеціальності 053 «Психологія»
освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу»

Обговорено і рекомендовано на
засіданні кафедри психології і
креативних індустрій
Протокол № 6
Від «21» квітня 2023 р.

Чернігів 2023

Організаційна психологія. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу» / Укл.: Лещенко М.Є., Чепурна Г.Л. – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – 52 с.

Укладачі: Лещенко Марина Євгеніївна, старший викладач кафедри психології і креативних індустрій;
Чепурна Ганна Леонідівна, кандидат психологічних наук, на посаді доцента кафедри психології і креативних індустрій.

Відповідальна за випуск: Поленкова М.В., завідувачка кафедри психології і креативних індустрій, доктор економічних наук, доцент.

Рецензент: Філіпович В.М., кандидат психологічних наук, на посаді доцента кафедри психології і креативних індустрій Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| 1 СИЛАБУС | 6 |
| 2 ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ | 9 |
| 3 ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ | 12 |
| Практичне заняття 1 | 12 |
| Практичне заняття 2 | 14 |
| Практичне заняття 3 | 16 |
| Практичне заняття 4 | 19 |
| Практичне заняття 5 | 21 |
| Практичне заняття 6 | 25 |
| Практичне заняття 7 | 28 |
| 4 САМОСТІЙНА РОБОТА | 32 |
| 5 ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ..... | 33 |
| 6 МЕТОДИ КОНТРОЛЮ | 34 |
| 7 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ | 35 |
| 8 ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ..... | 39 |
| 9 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА | 42 |
| 10 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ..... | 46 |
| 11 ДОДАТКИ..... | 47 |

ВСТУП

Необхідність у адекватно підібраних методах прогнозування, розуміння закономірностей процесів в організації виникає в різних напрямках роботи управлінського персоналу та організаційного психолога як в організації, так і поза нею. Успішне засвоєння дисципліни дозволяє магістру з психології розширити коло застосування набутих раніше знань та практичних навичок для вирішення задач професійної діяльності, до якого включають і задачі пов'язані з розвитком організації та підвищення ефективності праці.

Одним з головних факторів професійного становлення майбутніх психологів і їх професійної діяльності є знання, отримані при вивченні базової дисципліни «Організаційна психологія».

Програма вивчення навчальної дисципліни «Організаційна психологія» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу» підготовки магістра галузі знань 05 «Соціальні і поведінкові науки» спеціальності 053 «Психологія».

Курс «Організаційна психологія» має на меті забезпечення магістрів спеціальності «Психологія» теоретичними знаннями з психології професійного відбору, навчання та розвитку персоналу та практичними навичками їх застосування у практиці психології бізнесу.

Метою викладання навчальної дисципліни «Організаційна психологія» є формування системи теоретичних знань про психологічні закони, механізми та закономірності процесів в організації, сприяння оволодінню системою знань про форми, види та функції мотивації персоналу; розширенні навичок налагодження психологічного клімату та взаємодії у організаційному середовищі.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Організаційна психологія» є оволодіння знаннями та вміннями:

- встановлювати ефективні комунікаційні зв'язки між співробітниками;
- розробляти кадрову стратегію, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати їх розвиток;
- створювати організаційну культуру, яка сприяє розвитку працівників та підвищенню їхньої мотивації;
- по допомозі адаптуватися до змін в організації;
- розвивати індивідуальні навички, такі як управління часом та стресом, підвищення продуктивності роботи, розвиток креативності тощо.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- об'єкт, предмет та завдання організаційної психології;
 - теоретико-методологічні принципи досліджень в галузі організаційної психології психології;
 - психологічні компоненти управлінської діяльності, методи виховання та спонукання особистості працівника організації;
 - організаційно-психологічні процеси та соціально-психологічну структуру організації;
 - особливості організаційної поведінки особистості та її установки;
 - соціально-психологічні характеристики діяльності керівника;
 - закономірності й особливості процесів організаційного розвитку (корпоративної культури, інтервенцій, конфліктів тощо);
- вміти:
- користуватись отриманими базовими теоретичними положеннями психології навчання підбору та розвитку персоналу;
 - застосовувати категоріальний апарат організаційної психології в системі професійного навчання і практичної діяльності;
 - аналізувати, порівнювати й оцінювати психологічні феномени з метою прогнозу і ефективності управління організаціями;
 - виявляти, встановлювати і розкривати внутрішні особливості функціонування організацій;
 - застосовувати необхідні знання й уміння у забезпеченні ментального здоров'я, психічного зростання персоналу організації.

Навчальним планом передбачено вивчення курсу «Організаційна психологія» в таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота, письмові контрольні роботи, захист рефератів.

Практичні заняття є ефективною формою закріплення знань і виявлення творчості здобувачів вищої освіти. Вони доповнюють і узагальнюють матеріал, отриманий на лекціях, привчають здобувачів до самостійного пошуку знань, допомагають отримати навички логічного формулювання і викладу думок.

Контроль знань і умінь передбачає: письмову контрольну роботу, тестування, аналіз практичних завдань. Підсумковий контроль – іспит.

Методичні вказівки містять відомості про зміст і структуру дисципліни, тематику та завдання до практичних занять, тематику доповідей та рефератів, завдання для практичної роботи (психологічний практикум) та опис і завдання для самостійної роботи здобувачів, а також список рекомендованої літератури.

Використані скорочення:

ЗВО – здобувач вищої освіти.

1 СИЛАБУС

1. Анотація курсу. Предмет вивчення – загальні закономірності, механізми та психологічні аспекти розвитку та ефективності організації.

2. Мета та цілі курсу. Мета вивчення дисципліни – формування системи теоретичних знань про психологічні закони, механізми та закономірності процесів в організації, сприяння оволодінню системою знань про форми, види та функції мотивації персоналу; розширенні навичок налагодження психологічного клімату та взаємодії у організаційному середовищі.

Під час вивчення дисципліни здобувач вищої освіти має набути або розширити компетентності, передбачені освітньою програмою: ІНТ: Здатність вирішувати складні завдання і проблеми у процесі навчання та професійної діяльності у галузі психології, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій і характеризується комплексністю та невизначеністю умов і вимог. ЗК 6. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). ЗК 8. Здатність розробляти та управляти проектами. СК 2. Здатність самостійно планувати, організовувати та здійснювати психологічне дослідження з елементами наукової новизни та / або практичної значущості. СК 7. Здатність приймати фахові рішення у складних і непередбачуваних умовах, адаптуватися до нових ситуацій професійної діяльності. СК 12. Готовність до управління маркетинговим, рекламним або дослідницьким підрозділом, формування корпоративної культури в організації.

3. Результати навчання – Здобувач має досягти або вдосконалити 2 програмних результати навчання: ПРН 6. Розробляти просвітницькі матеріали та освітні програми, впроваджувати їх, отримувати зворотній зв'язок, оцінювати якість. ПРН 13. Вміти прогнозувати розвиток ситуації, формулювати розгорнутий структурований психологічний висновок, що відповідає цілям дослідження та практичному запиту, забезпечувати замовника експертизи доступною інформацією про результати дослідження, формулювати рекомендації.

У підсумку ЗВО повинен знати об'єкт, предмет та завдання організаційної психології; теоретико-методологічні принципи досліджень в галузі організаційної психології психології; психологічні компоненти управлінської діяльності, методи виховання та спонукання особистості працівника організації; організаційно-психологічні процеси та соціально-психологічну структуру організації; особливості організаційної поведінки особистості та її установки; соціально-психологічні характеристики діяльності керівника; закономірності й особливості процесів організаційного розвитку(корпоративної культури, інтервенцій, конфліктів тощо). Крім того здобувач буде вміти користуватись отриманими базовими теоретичними положеннями психології навчання підбору

та розвитку персоналу; застосовувати категоріальний апарат організаційної психології в системі професійного навчання і практичної діяльності; аналізувати, порівнювати й оцінювати психологічні феномени з метою прогнозу і ефективності управління організаціями; виявляти, встановлювати і розкривати внутрішні особливості функціонування організацій; застосовувати необхідні знання й уміння у забезпеченні ментального здоров'я, психічного зростання персоналу організації.

4. Обсяг курсу. Загальна кількість кредитів – 3, кількість годин самостійної і індивідуальної роботи – 90.

| Вид заняття | Загальна к-сть годин |
|--------------------|-----------------------------|
| лекції | 16 |
| практичні заняття | 14 |
| самостійна робота | 90 |

5. Пререквізити - Дисципліна є базовою для вивчення дисциплін освітньої програми «Психологія бізнесу» другого (магістерського) рівня вищої освіти, а також може використовуватися під час підготовки випускної кваліфікаційної роботи магістра.

6. Система оцінювання та вимоги.

Поточний контроль – до 60 балів, в тому числі: контрольна робота – до 15 балів; підготовка до практичних занять – до 40 балів; цілеспрямованість та відповідальність – до 5 балів (повнота ведення конспектів занять).

Семестровий контроль проводиться під час екзаменаційної сесії з трьома запитаннями: двома теоретичними (по 10 балів максимум за кожне) та одним практичним (20 балів максимум). Оцінка за результатами вивчення дисципліни формується шляхом додавання підсумкових результатів поточного контролю до оцінки з іспиту.

| | |
|---|---|
| Загальна система оцінювання курсу | Поточний контроль протягом семестру та семестровий контроль у вигляді заліку. |
| Вимоги до контрольної роботи | Відповідність умовам завдання, відповідність вимогам оформлення, своєчасність здачі, самостійність виконання |
| Практичні заняття | Підготовленість, самостійність виконання, своєчасність виконання |
| Умови допуску до підсумкового контролю | Здана контрольна робота та завдання до практичних занять. Мінімум 20 балів за результатами поточного контролю |

7. Політика курсу - В випадку повторного складання заліку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний іспит складається з трьома

питаннями: двома теоретичними (по 30 балів максимум за кожне) та одним практичним (40 балів максимум). У випадку, якщо здобувач протягом семестру не виконав в повному обсязі передбачених робочою програмою всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (20), він не допускається до складання іспиту під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів НУ «Чернігівська політехніка». Повторне складання заліку з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється.

8. Рекомендована література

1. Бочелюк В.Й., Пучина О.В. Організаційна психологія на підприємстві / В.Й.Бочелюк, О.В.Пучина. – К.: Вид-во: Скиф, 2012. – 272 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.
3. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
4. Свенціцький А.Л. Організаційна психологія: навчальний посібник // Режим доступу: https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyuna_psihologiya
5. Технології роботи організаційних психологів / За наук. ред. Л. М. Карамушки – К. : Вид-во ІНКОС, 2005. – 366 с.
6. Zedeck, Sheldon (Ed.)(2011)APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
7. Chmiel, N. (2000). History and context for work and organizational psychology. In N. Chmiel (Ed.), Introduction to work and organizational psychology:A European Perspective. Malden: Blackwell.

2 ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1 Теоретичні засади навчальної дисципліни «Організаційна психологія»

Тема 1. Вступ до навчальної дисципліни «організаційна психологія»

Організаційна психологія як галузь психологічної науки. Предмет і завдання організаційної психології. Статус організаційної психології серед психологічних наук та її зв'язок з і іншими дисциплінами. Проблематика організаційної психології. Зв'язок організаційної психології з різними сферами життєдіяльності людини.

Перспективи розвитку вітчизняної організаційної психології та психології управління. Теорії організаційного розвитку. Модель Мак-Кинси «7S». Теорія інтегральної динаміки В. Пекаря.

Тема 2. Психологія особистості в організації

Зміст процесу управління. Функції управлінської діяльності. Психологічні компоненти управлінської діяльності в організації. Об'єкт та суб'єкт процесу управління в організації. Роль особистості у системі управління.

Соціальні позиції, професійно-функціональні й соціальні ролі особистості. Вплив соціальних ролей на формування особистості. Особистість у системі виробничих відносин: тип особистості, її соціально-психологічні показники. Соціальні ролі особистості в організаційній сфері..

Тема 3. Соціально-психологічна структура організації

Визначення організації соціально-психологічні функції організації. Функція об'єднання ресурсів. Психологічні ресурси членів організації. Функції розподілу та концентрації зусиль; забезпечення доходів; визнання та можливості самовираження; захисту та гарантії майбутнього.

Психологічні особливості організаційних структур: функціональні структури, проектні та матричні, їх переваги та недоліки. Органічні та бюрократичні організації. Соціально-психологічні процеси в організації: адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція, мотивація. Формальні і неформальні структури. Формальні групи, спосіб їх утворення, соціально-психологічні характеристики. Неформальні групи в організації, їх загальна характеристика.

Змістовий модуль 2. Соціально-психологічні аспекти діяльності керівника

Тема 4. Соціально-психологічна характеристика діяльності керівника

Загальна характеристика діяльності керівника. Поняття «керівник». Головні вимоги до сучасного керівника, його особистісні риси. Основні функції діяльності керівника: завдання перспективних змін та розвитку організації; організація діяльності для досягнення бажаного результату; створення функціональної структури. Психологічні критерії ефективності керівника.

Стилі управлінської діяльності. Традиційна концепція стилю управління. Авторитарний стиль, ліберальний, демократичний. Алогічний стиль керівництва, «ситуативний», «прихований», «відкритий». Типи керівників за Р. Блейком та Д. Мутоном.

Тема 5. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

Психологічні особливості осіб, які приймають рішення. Вольові якості у механізмах прийняття рішень. Взаємозв'язок методів прийняття рішень та рефлексії. Евристичні та аналітичні методи прийняття рішень. Методи прогнозування. Види та аналіз завдань, які вимагають прийняття рішень в організаціях.

Системний підхід в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Психологічні бар'єри, які ускладнюють процес прийняття рішень. Інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Техніки прийняття рішень: когнітивна карта; метод мозкового штурму; метод синергетики; метод протиставлення та ін. Підходи до організації процесу прийняття рішень. Технології реалізації рішень. Влада і відповідальність у прийнятті рішень. Правила та критерії прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

Змістовий модуль 3. Психологія організаційної діяльності

Тема 6. Комунікація в організаціях

Комунікативне середовище організацій. Комунікація і культура. Ділове та управлінське спілкування. Етапи та сторони управлінського спілкування. Види управлінського спілкування: рефлексивне, принизливо-поступливе, директивне, агресивно-захисне.

Психологічна готовність керівника до управлінського спілкування.

Психологічні рекомендації з управлінського спілкування. Правила усних розпоряджень. Психологічні правила осуду негативного впливу. Види ділового спілкування. Ділова бесіда: її фази, типи співбесідників, рекомендації з проведення. Ділові наради. Рекомендації з їх проведення. Психологічні аспекти переговорів.

Тема 7. Імідж та брендинг організації

Поняття корпоративного іміджу та бренду. Основні відмінності іміджу від бренду. Формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренду компанії. Чинники формування корпоративного іміджу (об'єктивні, суб'єктивні). Критерії та параметри оцінки внутрішнього іміджу. Етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренду. Корпоративний стиль як складова іміджу організації. Зміст корпоративного іміджування. Планування та реалізація корпоративного іміджу. Формування внутрішнього і зовнішнього корпоративного іміджу. Програма корпоративного іміджу. Імідж та репутація компанії. Формування та підвищення корпоративної репутації.

Тема 8. Типи конфліктів і управління конфліктною ситуацією в організаціях

Конфлікти в організаціях: психологічна характеристика. Структура та динаміка конфлікту в організації. Особливості виникнення та розвитку конфліктів в організаціях. Універсальна схема опису конфлікту: класифікація, структура, функції, динаміка, форми протікання. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організаціях. Основні етапи аналізу конфліктів. Діагностика стану конфліктності ситуації, особистості та групи. Форми завершення конфліктів.

Поняття «управління конфліктом». Основний зміст управління конфліктом: діагностика, прогнозування, попередження, стимулювання, профілактика, врегулювання, розв'язання. Джерела прогнозування конфліктів. Технологія конфліктологічної експертизи: основні прийоми та умови проведення. Шляхи попередження конфліктів. Умови й способи стимулювання конфлікту. Психологічні умови та способи профілактики та попередження конфліктів в організаціях. Методи конструктивного розв'язання та врегулювання «вертикальних» та «горизонтальних» конфліктів.

3 ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Практичне заняття 1

Тема: Організаційна психологія як практична дисципліна

Питання до обговорення

1. Об'єкт, предмет та завдання організаційної психології
2. Принципи організаційної психології.
3. Теоретичні основи (підходи) організаційної психології.
4. Історія розвитку організаційної психології в зарубіжній науці.
5. Історія становлення вітчизняної організаційної психології.

Ключові поняття: організаційна психологія, організація, колектив, група, особистість, психологічний клімат.

Психологічний практикум

За моделлю McKinsey 7S проаналізуйте особливості організації, в якій ви працюєте (працювали). Опишіть структуру організації, її мікросередовище та цінності.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Перспективи розвитку організаційної психології.
2. Місце організаційної психології в системі «наука-практика».
3. Місце та роль психолога в організації.
4. Прикладні дослідження в організаційній психології.

Самостійна робота

У найзагальнішому плані організаційну психологію можна визначити як наукову психологічну дисципліну, яка займається застосуванням психологічних принципів до сфери праці. Це визначення підкреслює і прикладний та інтегративний статус дисципліни.

Специфіка організаційної психології полягає в тому, що це прикладна галузь психології, яка вивчає всі аспекти психічної діяльності та поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку та психічного здоров'я членів організації.

ЗВО слід опрацювати основні методи дослідження в організаційній психології: спостереження, експеримент, метод опису критичних ситуацій,

аналіз документів, контент-аналіз, опитування, анкетування, інтерв'ювання, соціометрія. Визначити можливості та обмеження використання організаційно-психологічних досліджень.

Для самостійного вивчення теми рекомендується звернутись до опрацювання літературних джерел, вказаних у переліку до заняття. Вивчення персоналій та хронології розвитку організаційної психології слугуватимуть систематизації навчального матеріалу.

Завдання:

1. Відповідно до опрацьованого теоретичного матеріалу на прикладі запропонованої схеми (рис. 1) опишіть рушійні сили розвитку організаційної психології, фактори та історичні події, які вплинули на розвиток організаційної психології.

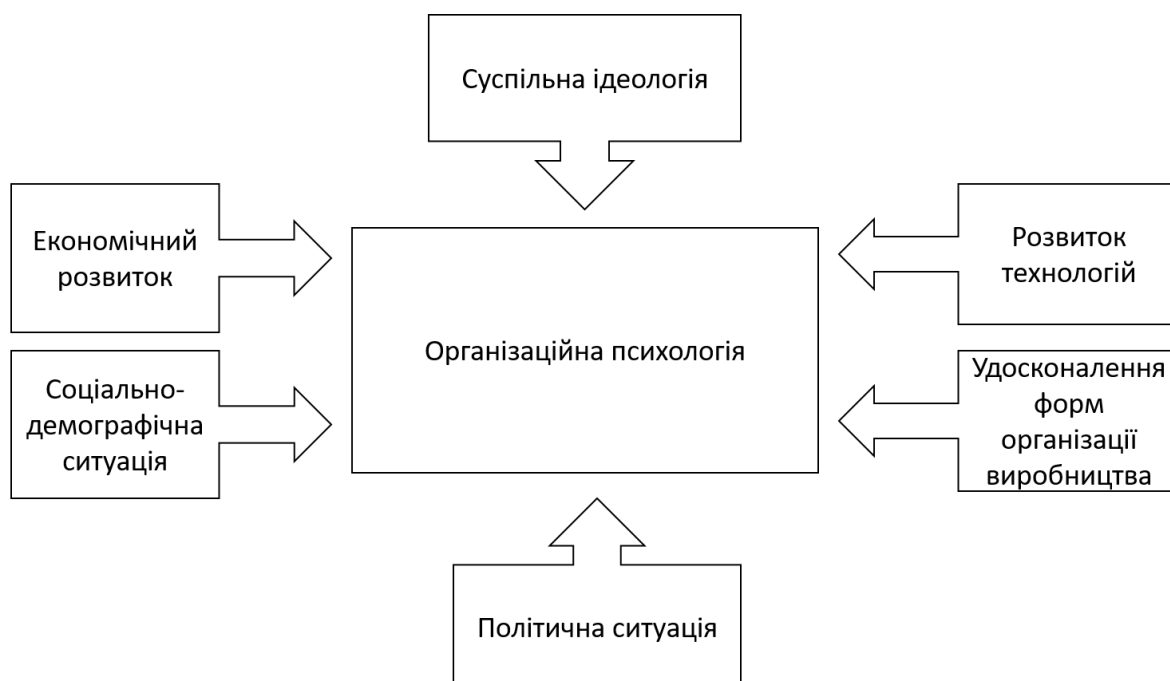


Рисунок 1. Рушійні сили розвитку організаційної психології

2. Відповідно до опрацьованого теоретичного матеріалу опишіть місце організаційної психології як наукової дисципліни в системі наукового психологічного знання.

3. Ознайомитися з електронним архівом журналу «Організаційна психологія. Економічна психологія».

Література

[1, 4, 6, 8; 14, 33]

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «організація».
2. Дайте визначення сутності організаційної психології як галузі знань.
3. Що є предметом вивчення організаційної психології.
4. Назвіть принципи організаційної психології як науки.
5. Вкажіть завдання організаційної психології як науки.
6. Вкажіть чинники формування організаційної психології як самостійної науки.
7. Назвіть методи організаційно-психологічних досліджень.

Практичне заняття 2

Тема: Особистість в організації

Питання до обговорення

1. Зміст процесу управління, його функції.
2. Об'єкт та суб'єкт процесу управління в організації. Особистість як елемент процесу управління.
3. Соціальні позиції, професійно-функціональні й соціальні ролі особистості, їх вплив на формування особистості.
4. Особистість у системі виробничих відносин: типи та соціально-психологічні показники.
5. Соціальні ролі особистості в організаційній сфері.

Ключові поняття: особистість, організація, соціальна роль, управління, виробничі відносини, організаційна сфера.

Психологічний практикум

Психологічна діагностика. Визначення психологічних типів особистості залежно від ступеня оптимізму та активності (енергійності) особистості. Методика Карамушки Л.М.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Організаційна поведінка та установки персоналу.
2. Психологічні засоби впливу на особистість в організації.
3. Роль особистості в системі управління.

Самостійна робота

Управління в організації полягає в процесі прийняття рішень та керування

ресурсами, щоб досягти поставлених цілей. Організаційне управління включає в себе планування, організацію, координацію, контроль та керування персоналом. Загальна мета управління в організації – забезпечити, щоб ресурси організації, такі як людські, матеріальні та фінансові, були використані ефективно та ефективно.

При підготовці до заняття ЗВО слід визначити, що управління в організації також включає в себе процес планування, управління ризиками, прийняття рішень та контролю. Планування полягає в визначенні мети, зборі та аналізі інформації, встановленні пріоритетів та розробці стратегій для досягнення цілей. Управління ризиками полягає в ідентифікації потенційних проблем та забезпеченні заходів для їх запобігання. Прийняття рішень включає в себе вибір найкращого варіанту з розглянутих альтернатив. Контроль полягає в оцінці результатів та корекції процесів, які не досягли очікуваних результатів.

Звернути увагу на такі особливості особистості, які дозволяють бути ефективним в організаційній діяльності, як: лідерство, емоційний інтелект, технічна компетентність, комунікаційні навички, адаптивність та гнучкість, етичність.

Управління в організації є процесом, який може бути різним в залежності від типу організації та її цілей. Однак, у всіх випадках, ефективне управління є необхідною умовою успіху організації в сучасному конкурентному середовищі.

Значним чином ефективність процесів в організації залежить від соціальних ролей працівників. Соціальні ролі в організації описують, які очікування та вимоги щодо поведінки працівників виникають від інших людей у робочому оточенні. Це може включати вимоги до робочих обов'язків, комунікації та взаємодії з іншими колегами та клієнтами: роль співробітника, роль лідера, роль комунікатора, роль консультанта, роль посередника. Крім того, кожен працівник може мати додаткові ролі в організації, які відображають його особисті інтереси та навички. Наприклад, працівник може виконувати роль тренера або ментора, якщо він має великий досвід та здатність навчати інших.

Важливо розуміти, що соціальні ролі в організації можуть змінюватися залежно від конкретних умов та потреб організації. Тому, працівники повинні бути здатні до адаптації до нових ситуацій та виконання нових ролей, які можуть виникнути у процесі роботи.

Завдання:

1. Проаналізувавши методи дослідження в психології, визначити актуальні методи дослідження соціально-рольових установок персоналу організації.
2. Визначити можливості використання психологічних діагностик в різних

організаційних контекстах.

Література

[1, 2, 4, 5, 6, 7; 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 22, 27, 30, 33, 38, 39, 42]

Контрольні питання

1. Дати визначення поняття «процес управління».
2. Назвати сутність об'єкта та суб'єкта управління.
3. Дати визначення поняття «особистість».
4. Визначити соціальні позиції в організації.
5. Яким чином соціальні ролі в організації впливають на взаємодію?
6. Що називають організаційною поведінкою персоналу?
7. Яким чином соціальні установки впливають на ефективність діяльності організації?
8. Назвати типи особистості в організаційному середовищі.

Практичне заняття 3

Тема: Соціально-психологічні процеси в організації

Питання до обговорення

1. Поняття та сутність організації, її соціально-психологічні функції.
2. Психологічні особливості організаційних структур: функціональні структури, проектні та матричні, їх переваги та недоліки.
3. Соціально-психологічні процеси в організації: адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція, мотивація.
4. Феномен групи в організації, її ознаки.
5. Типи спрямованості розвитку груп і проблема групової згуртованості (команди).

Ключові поняття: організація, функції організації, мотивація, контроль, координація, адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція, група, формальна група, неформальна група, структура групи, групова згуртованість, команда, командоутворення.

Психологічний практикум

Тренінг командоутворення (згуртування колективу).

Мета тренінгу: усвідомлення важливості підвищення ефективності роботи шляхом формування команди в колективі.

Тренінг допомагає членам колективу розвивати навички співпраці, комунікації, лідерства, розв'язання проблем та прийняття рішень в групі.

Крім того, тренінг допомагає учасникам команди зрозуміти свої ролі та відповідальності в команді, встановити міцні зв'язки між учасниками команди, виявити та вирішити можливі конфлікти.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Соціально-психологічні процеси в організації.
2. Командоутворення – шлях до ефективності діяльності організації.
3. Зв'язок психологічного клімату в колективі та згуртованості персоналу.
4. Корпоративна культура організації
5. Соціально – психологічний клімат як інтегральна соціально – психологічна характеристика групи і колективу.
6. Формування організаційної поведінки через включення в систему формальних і неформальних відносин в організації.

Самостійна робота

Соціально-психологічна структура організації – це спосіб, яким люди організовуються та взаємодіють у межах організації. Ця структура включає в себе різні рівні інтеракції, такі як міжособистісні відносини, групову динаміку, комунікацію та взаємодію з керівництвом організації.

В процесі підготовки до заняття ЗВО слід визначити особливості соціально-психологічних структур організації в залежності від їх розміру, типу діяльності, культури та інших факторів. Наприклад, велика корпорація може мати складну ієрархічну структуру з багатьма підрозділами, тоді як маленька компанія може бути більшість основана на міжособистісних відносинах між працівниками.

Важливою складовою соціально-психологічної структури є корпоративна культура, яка визначається цінностями, переконаннями та нормами, що прийняті в організації. Ця культура може впливати на спосіб, яким співробітники працюють разом, комунікують та вирішують проблеми.

Взаємодія між соціально-психологічною структурою та організаційною структурою може бути досить складною. Організаційна структура визначає, як розподіляються функції та обов'язки в організації, тоді як соціально-психологічна структура визначає, як співробітники взаємодіють та співпрацюють для досягнення цілей організації.

При опрацюванні теми ЗВО мають проаналізувати, що знання про соціально-психологічну структуру організації має важливе значення для керівництва організації та співробітників, оскільки вони дозволяють зрозуміти,

як взаємодіють люди у межах організації та як впливає це на її функціонування та результативність, сприяє розумінню внутрішньої динаміки організації та дозволяє керівництву вирішувати різноманітні проблеми та виклики, що виникають у роботі. Деякі з цих важливих пунктів наведено нижче:

1. Створення ефективної комунікації: знання про соціально-психологічну структуру організації допомагає керівництву розуміти, які види комунікації є ефективними, як співробітники взаємодіють між собою, та які чинники можуть впливати на якість комунікації в організації.

2. Розвиток міжособистісних відносин: знання про соціально-психологічну структуру організації дозволяє керівництву та співробітникам зрозуміти, які види міжособистісних відносин є корисними для досягнення цілей організації, та як розвивати і підтримувати позитивні міжособистісні відносини.

3. Побудова ефективної командної роботи: знання про соціально-психологічну структуру організації дозволяє керівництву та співробітникам зрозуміти, які чинники впливають на ефективність командної роботи, та як співробітники можуть працювати разом для досягнення спільних цілей.

4. Мотивація та задоволеність роботою: знання про соціально-психологічну структуру організації дозволяє керівництву розуміти, як впливають різні фактори на мотивацію та задоволеність роботою співробітників, такі як лідерство, співробітництво, взаємодія з колегами, довіра та розуміння.

5. Розвиток організаційної культури: знання про соціально-психологічну структуру організації допомагає керівництву створювати та розвивати організаційну культуру, яка сприяє позитивній атмосфері на робочому місці, збільшенню ефективності та підвищенню задоволеності співробітників роботою в організації.

6. Розв'язання конфліктів: знання про соціально-психологічну структуру організації допомагає керівництву виявляти, аналізувати та розв'язувати конфлікти між співробітниками, що може збільшити ефективність та продуктивність організації.

Завдання:

1. Провести дослідження особливостей розвитку організації за методикою «Як розвивається ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг) (модифікація Л.М.Карамушки)

2. Визначити командні ролі в колективі шляхом використання методики Белбіна (додаток А).

Література

[1-6; 1, 5, 33, 36]

Контрольні питання

1. Дати визначення поняття «соціально-психологічна структура організації».
2. Вказати елементи соціально-психологічної структури організації.
3. Дати визначення поняття «організація».
4. Назвати функції організації.
5. В Чому полягає сутність матричної структури організації?
6. В чому полягає сутність лінійної структури організації?
7. Назвіть соціально-психологічні процеси в організації.
8. Дайте визначення поняття «група».
9. В чому полягає соціально-психологічна сутність команди в організації?
10. Для чого необхідно проводити роботу по командуванню в колективі?

Практичне заняття 4

Тема: Соціально-психологічна характеристика діяльності керівника

Питання до обговорення

1. Поняття «керівник», загальна характеристика діяльності керівника.
2. Основні функції діяльності керівника.
3. Психологічні критерії ефективності керівника.
4. Стилі управлінської діяльності за традиційною концепцією.
5. Алогічний стиль керівництва, «ситуативний», «прихований», «відкритий»
6. Типи керівників за Р. Блейком та Д. Муттоном.

Ключові поняття: керівник, керівництво, стиль керівництва, контроль, координація, авторитарне керівництво, демократичне керівництво, ліберальне керівництво.

Психологічний практикум

1. Підібрати методики дослідження особистісних рис та якостей керівника, стилю керівництва. Презентувати та провести на занятті.

2. Кейс «Організаційна культура»

Визначте тип організаційної культури. Виділіть параметри аналізу організаційної культури. Визначте тип керівництва.

Олена Шевченко після закінчення інституту влаштувалася у медичну компанію. За її спостереженням, атмосфера в колективі була дуже дружною,

співробітники мають багато спільного. Керівник офісу поставилася до неї дуже по-батьківському, виявляючи інтерес до того, як вона освоїлася у колективі.

Перше, що зауважила Олена, це традиції колективу, спільні виходи до театру, святкування днів народжень тощо. Зі сторони співробітників компанії виявлялася обов'язковість та відданість справі. Здоровий психологічний клімат, турбота про людей були для самої Олени найбільш істотними показниками благополуччя. Керівник компанії запропонувала Олені вибрати та запланувати протягом року напрямок професійного стажування, оскільки у компанії велике значення приділялося розвитку та вдосконаленню професійних навичок співробітників.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Головні вимоги до сучасного керівника, його особистісні риси.
2. Дослідження ситуаційних детермінант влади в організації.
3. Потреба у владі та її роль у кар'єрі керівника.
4. Методи соціально-психологічного впливу на персонал.

Самостійна робота

Керівник – це людина, яка відповідає за управління діяльністю підприємства, організації або команди. Основні функції керівника включають планування, організацію, керування, контроль та мотивацію підлеглих.

При підготовці до заняття ЗВО варто звернути увагу на той факт, що керівник повинен мати широкі знання в різних галузях, таких як фінанси, маркетинг, управління персоналом та інші. Він також повинен бути добре ознайомлений зі своєю галуззю діяльності та знати останні тренди та інновації в ній.

Крім того, керівник повинен мати сильні лідерські та комунікативні навички, щоб ефективно спілкуватися з підлеглими, мотивувати їх та забезпечувати виконання поставлених завдань.

Керівник – це людина, яка відповідає за управління діяльністю підприємства, організації або команди.

Основні функції керівника включають планування, організацію, керування, контроль та мотивацію підлеглих.

Керівник повинен мати широкі знання в різних галузях, таких як фінанси, маркетинг, управління персоналом та інші. Він також повинен бути добре ознайомлений зі своєю галуззю діяльності та знати останні тренди та інновації в ній. Крім того, керівник повинен мати сильні лідерські та комунікативні навички,

щоб ефективно спілкуватися з підлеглими, мотивувати їх та забезпечувати виконання поставлених завдань.

Опрацювавши літературні джерела ЗВО слід визначити основні завдання діяльності керівника.

Завдання:

1. Охарактеризуйте переваги та недоліки колективного управління.
2. Гендерний аспект керівництва в організації та його вплив на її ефективність.
3. Охарактеризуйте вплив емоційної саморегуляції на ефективність керівництва в організації.

Література

[1, 4-7; 1, 2, 4, 5, 10, 17, 26, 33]

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «керівництво» і «керівник».
2. Чим керівник відрізняється від лідера?
3. Чи може керівник бути лідером? Що для цього потрібно?
4. Назвіть функції керівника?
5. Назвіть стилі керівництва.
6. Назвіть основні завдання діяльності керівника.
7. Чи впливає на ефективність організації стиль та тип керівництва?
8. Чи важливою є для успішного керівника емоційна саморегуляція?
9. Вкажіть особистісні риси та якості, необхідні для успішного керівництва.

Практичне заняття 5

Тема: Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

Питання для обговорення

1. Психологічні особливості осіб, які приймають рішення.
2. Методи прийняття рішень.
3. Системний підхід в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.
4. Психологічні бар'єри, які ускладнюють процес прийняття рішень.
5. Техніки прийняття рішень.
6. Влада і відповідальність у прийнятті рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, управління, влада, відповідальність, авторитет, психологічний бар'єр.

Психологічний практикум

1. Уявіть, що Вам необхідно прийняти важливе управлінське рішення, від якого буде залежати вся майбутня діяльність організації. Як Ви будете діяти?

а) на відкритих зборах усіх працівників приймете рішення шляхом голосування;

б) зберете тільки провідних спеціалістів і прислухаєтесь до прийнятого ними рішення;

в) приймете рішення самостійно, базуючись на своєму багаторічному досвіді роботи в даній галузі.

2. Кейс «Звільнити чи залишити. Завдання з трьома невідомими»

Дуже часто по телевізору і в Інтернеті зустрічаються фрази типу «криза розставити все по місцях - нероби, лівні та інший офісний планктон будуть звільнені/скорочені». Але чи так все просто, як здається?

Уявіть, що Ви керівник організації. У Вас є 3 працівника, назовемо їх працівник А, працівник Б і працівник С. Перед Вами завдання звільнити одного з цих працівників. Це необхідно для того, щоб скоротити витрати компанії й утримати її на плаву.

Працівників А і Б особисто приймали на роботу Ви, а працівник В був прийнятий одним із Ваших заступників.

Дані, які Ви маєте в своєму розпорядженні:

1. Працівники ведуть різну кількість напрямків: А - 2, Б - 4, В - 5.
2. Працівники проводять різний час на робочому місці: А і Б в 90% випадків не затримуються на роботі; працівник В у 80% випадків затримується на роботі, нерідко повертається додому вночі на таксі (за свій рахунок).
3. Одне з завдань, яке вів працівник В, визнане як таке, що принесло найбільше прибутку за підсумками минулого року.
4. Також Ви знаєте, що у своїй роботі ці працівники використовують шаблони/стандарти, багато з яких розроблені працівником В, а також, що багатьом аспектам роботи А і Б навчаються у В.
5. Найближче завершення завдання буде в лютому у працівника А.
6. А і Б у конфліктах не помічені. У працівника В періодично виникають розбіжності з колегами з інших відділів (бухгалтерія, відділ PR, тощо), про що Вам постійно говорить Ваша секретарка. Ви не знаєте істинних причин розбіжностей, тому що самі не розмовляли на цю тему з працівниками, але інформацію секретарки підтверджує її подружка (працівник відділу кадрів).

7. Заборгованостей щодо подання звітності і документів у працівника В менше, ніж у інших.
8. Від Ваших замовників відгуки про всіх працівників позитивні.
9. Заробітна плата у всіх однакова! (всі працюють на ставці без %, премії за підсумками року у всіх однакові).
10. Працівник В хотів звільнитися за власним бажанням місяць тому, мотивувавши це фізичним та моральним виснаженням. Ви вмовили його залишитися, оскільки не хотіли втрачати дійсно цінного співробітника, при цьому дали йому кілька днів вихідних щоб він міг відпочити після пари безсонних ночей, проведених на роботі за складанням звітів та підготовкою до зустрічей з клієнтами.
11. Всі працівники приблизно одного віку - 30 років.
12. Працівники А і Б працюють близько півроку, працівник В - 10 місяців.

Даних для вирішення задачі в достатку. Як правило, в дійсності ніхто не робить такий вибагливий аналіз при прийнятті подібних рішень.

Запитання:

1 Кого з працівників А, Б чи В потрібно скоротити і на підставі яких даних (на підставі чого)?

2 Від Вашої відповіді не залежить доля людей, тому можете відповідати суб'єктивно, так як Ви вважаєте.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Місце людського фактора в процесі прийняття управлінських рішень та їх реалізації.
2. Управління нововведеннями в організації.
3. Протистояння управлінським рішенням.

Самостійна робота

Прийняття рішень є важливим аспектом управління будь-якою організацією. Організація, яка здатна ефективно приймати рішення, зазвичай має більшу ймовірність досягти своїх цілей та бути успішною.

Під час підготовки до заняття ЗВО варто звернути увагу на причини прийняття рішень в організації. До них можна віднести:

1. Розв'язання проблем: прийняття рішень допомагає вирішити проблеми, з якими стикається організація. Якщо проблема не вирішується, вона може стати причиною втрати часу, ресурсів та може негативно вплинути на бізнес.

2. Розвиток бізнесу: прийняття рішень допомагає організації розвиватися та просуватися вперед. Організації, які здатні швидко та ефективно приймати

рішення, можуть здійснювати важливі кроки для збільшення своєї частки на ринку та досягнення більшого успіху.

3. Підвищення продуктивності: прийняття рішень допомагає підвищити продуктивність організації. Рішення можуть стосуватися ефективного використання ресурсів, покращення процесів та оптимізації витрат.

4. Зменшення ризиків: прийняття рішень може допомогти організації зменшити ризики та уникнути негативних наслідків. Розглядання різних варіантів та аналіз можливих наслідків допоможе зменшити ризик невдачі.

5. Підвищення конкурентоспроможності: прийняття рішень може допомогти організації зберегти свою конкурентну перевагу на ринку. Регулярне прийняття ефективних рішень дозволяє організації пристосуватися до змін у ринкових умовах, змінювати свої стратегії та підходи до роботи.

6. Підвищення довіри: якщо організація приймає ефективні рішення, то це може допомогти збільшити довіру споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін до організації.

7. Покращення комунікації: прийняття рішень може допомогти покращити комунікацію в організації. Якщо керівництво приймає чіткі рішення та повідомляє про них всіх працівників, то це може допомогти уникнути непорозумінь та конфліктів.

Прийняття управлінських рішень залежить від багатьох чинників, таких як:

1) доступна інформація є ключовим фактором, який впливає на прийняття рішення. Інформація повинна бути точною, повною, надійною та своєчасною;

2) ситуація, в якій приймається рішення, також впливає на процес прийняття рішення. Чим більше несприятливих факторів у ситуації, тим складніше прийняти правильне рішення;

3) досвід управлінця є важливим фактором, оскільки він дозволяє оцінити ситуацію та зробити прийнятне рішення;

4) цілі та стратегія організації також впливають на прийняття рішень. Рішення повинні сприяти досягненню цілей та відповідати стратегії організації;

5) стиль управління може вплинути на прийняття рішень. Керівники з різними стилями управління можуть мати різний підхід до прийняття рішень;

6) етичність та моральність також важливі при прийнятті рішень. Рішення повинні бути сумісні з етичними та моральними принципами;

7) психологічні фактори, такі як ставлення до ризику та невизначеності, можуть впливати на прийняття рішень.

Ці чинники можуть взаємодіяти між собою та впливати на процес прийняття рішень.

Завдання:

1. Охарактеризувати вплив індивідуальних особливостей працівників на прийняття управлінських рішень.

2. Яким чином на виконання управлінських рішень впливає ідентифікація особистості з організацією?

Література

[1, 4, 5; 1, 2, 3, 7, 15, 29, 33, 40]

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «управлінські рішення».
2. Назвіть чинники прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть причини прийняття управлінських рішень.
4. Назвіть методи розробки та прийняття управлінських рішень.
5. Назвіть техніки прийняття рішень.
6. Назвіть психологічні бар'єри, які ускладнюють прийняття управлінських рішень.
7. Визначте роль відповідальності в процесі ухвалення та виконання управлінських рішень.
8. Чи потрібно в процесі ухвалення управлінського рішення брати до уваги індивідуальні особливості працівників?

Практичне заняття 6

Тема: Комунікативне середовище в організації

Питання до обговорення

1. Комунікативне середовище організації.
2. Ділове та управлінське спілкування, його етапи та сторони.
3. Види управлінського спілкування
4. Психологічна готовність керівника до управлінського спілкування
5. Психологічні рекомендації і правила з управлінського спілкування.
6. Види ділового спілкування.

Ключові слова: комунікація, комунікативне середовище, спілкування, ділове спілкування, рефлексивне спілкування, активне слухання, вербальне спілкування, невербальне спілкування, ділова бесіда, переговори.

Психологічний практикум

1. Діагностика комунікативного контролю (методика М.Шнайдер)

Мета: методика призначена для вивчення рівня комунікативного контролю.

Згідно з М. Шнайдером, люди з високим комунікативним контролем постійно слідкують за собою, добре обізнані, як поводитись, управляють своїми емоційними виявленнями. Разом з тим вони відчувають значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять непередбачуваних ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні і відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як занадто прямолінійні та нав'язливі.

Інструкція. Уважно прочитайте 10 висловлювань, які відображають реакції на деякі ситуації спілкування. Кожне з них оцініть як правильне (П) або неправильне (Н) стосовно себе, поставивши поряд з кожним пунктом відповідну букву.

Опитувальник

1. Мені здається важким наслідувати іншим людям.
2. Я міг би покривлятися, щоб звернути увагу оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що мої переживання більш глибокі, ніж це є насправді.
5. В компанії я рідко опиняюсь в центрі уваги.
6. В різних ситуаціях у спілкуванні з іншими людьми я часто поводжусь по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро упевнений.
8. Щоб досягти успіхів у справах та у відносинах з людьми, я часто буваю саме таким, яким мене хочуть бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не терплю.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка та інтерпретація

По одному балу нараховується за відповідь «Н» на запитання 1, 5, 7 і за відповідь «П» на всі інші запитання. Підраховується сума балів.

0-3 - низький комунікативний контроль; висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, поведінка може мало змінюватись в залежності від ситуації спілкування і не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей.

4-6 балів - середній комунікативний контроль; у спілкуванні щирий, щиро ставиться до інших, але стриманий в емоційних проявах, співвідносить свої реакції з поведінкою оточуючих людей.

7-10 балів - високий комунікативний контроль; постійно слідкує за собою, управляє виявленням своїх емоцій.

2. Тренінг комунікативної компетентності.

Мета тренінгу: відпрацювання навичок комунікації та комунікативної компетентності, опанування вмінням аргументування та контраргументування.

Самостійна робота

Ділова комунікація включає ряд комунікативних задач, що стосуються взаємостосунків партнерів, їх взаємодії: уміння належним чином передати інформацію, довести її до партнера; здатність слухати та розуміти партнера по спілкуванню, а також захищати свою точку зору, відстоювати власні інтереси.

В процесі вивчення теми ЗВО слід звернути увагу на важливість створення сприятливої атмосфери комунікації, що сприяє вирішенню спільних проблем; правильно реагувати в атмосфері суперечки, що розгортається; знати, як вибудувати виступ, вести переговори, володіти навичками письмової та усної аргументації тощо. Це вміння, володіти якими важливо всім, кому випадає взаємодіяти з людьми, що є елементом практично будь-якої професії.

Під час опрацювання літературних джерел, слід звернути увагу на особливість міжособистісної комунікації в організації, яка заключається в тому, що міжособистісна комунікація – одна зі сторін спілкування та стосунків в організації. Аспект стосунків включає ще і самовираження людини – будь-яке повідомлення говорить щось і про саму людину, є проявом її особистості, і аспект звертання – прагнення впливати на іншу людину чи ситуацію в цілому. Таким чином, якщо розглядати комунікацію по схемі «повідомлення – зворотній зв'язок», то вона включає предметний зміст, звертання, самовираження, відношення, невербальні знаки, «мову тіла», умови спілкування, можливі перешкоди (неконтрольовані сигнали).

Завдання:

1. Визначити вплив соціальних норм та цінностей на ефективність комунікації в організації.
2. Охарактеризувати правила конструктивної комунікації.
3. Розкрити техніки міжособистісної комунікації.
4. Розробити тренінг комунікативної компетентності. Презентувати на занятті.

Література

[1, 3-7; 1, 2, 6, 33, 36]

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «комунікація».
2. Дайте визначення поняття «комунікативне середовище».

3. Назвіть чинники ефективної комунікації в організації.
4. Назвіть правила ефективної комунікації.
5. Дайте визначення поняття «спілкування».
6. Як співвідносять спілкування і комунікація?
7. Що називають діловим спілкуванням?
8. Назвіть види ділового спілкування?
9. В чому полягає специфіка переговорів як виду ділового спілкування?
10. Яким чином впливають на комунікацію в організації індивідуальні особливості особистості?
11. Чому в процесі комунікації можуть виникати комунікативні бар'єри?
12. Що таке комунікативний бар'єр?

Практичне заняття 7

Тема: Психологія іміджу організації

Питання до обговорення

1. Поняття про імідж та бренд організації.
2. Формування іміджу організації, його чинники.
3. Етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренду.
4. Корпоративний стиль як складова іміджу організації.
5. Програма корпоративного іміджу.
6. Імідж та репутація компанії. Формування та підвищення корпоративної репутації.

Ключові поняття: імідж, бренд, корпоративний стиль, корпоративна культура, репутація.

Психологічний практикум

1. Виконання дослідження впливу організаційної культури на мотивацію та благополуччя працівників за методикою «Оцінка привабливості організаційної культури» (Карамушка Л.М., Сняданко І.І.)

2. Виконання дослідження корпоративної культури конкретної організації, обравши відповідну методику. Надати письмовий аналіз отриманих результатів.

Тематика доповідей (презентацій)

1. Методи формування і впровадження корпоративної культури в діяльності компаній.
2. Корпоративні традиції та заходи як складові організаційного згуртування.

Самостійна робота

Управління іміджем організації є ключовим аспектом її успіху. Імідж – це сприйняття бренду або компанії клієнтами, співробітниками та громадськістю загалом. Якщо імідж організації є позитивним, то це може допомогти залучити нових клієнтів, збільшити продажі, збільшити лояльність співробітників та зміцнити позиції на ринку.

Імідж організації можна управляти на різних рівнях. Один з найбільш важливих аспектів - це створення чіткого та консистентного бренду. Бренд повинен відображати цінності та місію організації та бути легко впізнаваним клієнтами та громадськістю. Для досягнення цієї мети, організації повинні створити візуальну ідентичність, яка включає у себе логотип, кольорову схему та графічний дизайн.

Крім створення бренду, імідж організації також може бути керований за допомогою реклами та PR-кампаній. Реклама допомагає організації просунути свої продукти та послуги на ринку, залучити нових клієнтів та збільшити продажі. PR-кампанії, з іншого боку, допомагають підтримувати позитивний імідж організації, зміцнювати її взаємовідносини зі співробітниками, клієнтами та громадськістю.

Найважливішим аспектом управління іміджем є взаємодія зі споживачами та клієнтами. Організації повинні звертати увагу на свої відгуки в інтернеті, відповідати на запитання та скарги клієнтів, інтерактивно взаємодіяти зі своїми споживачами в соціальних мережах та інших каналах комунікації. Це допоможе підтримувати позитивний імідж та збільшувати лояльність клієнтів.

Також важливим аспектом управління іміджем є етика бізнесу та корпоративна відповідальність. Організації повинні дотримуватися етичних стандартів та вести свою діяльність у відповідності з вимогами законодавства та соціальних норм. Вони також повинні бути відповідальні за свій вплив на середовище, сприяти соціальним ініціативам та підтримувати благодійність.

Управління іміджем організації є складним процесом, який вимагає системної роботи над брендом, рекламою, PR-кампаніями, взаємодією зі споживачами та клієнтами та корпоративною відповідальністю. Якщо організації зосередяться на цих аспектах, вони зможуть зміцнити свій імідж, збільшити продажі та залучити нових клієнтів.

Корпоративна культура організації – це сукупність цінностей, норм, традицій, стандартів поведінки та способів спілкування, що притаманні даній організації. Вона відображає особливості стилю роботи, який визначається відношенням до співробітників та клієнтів, підходом до вирішення проблем та управління процесами в організації.

Корпоративна культура може бути різноманітною і залежить від багатьох чинників, таких як тип організації, розмір компанії, галузь діяльності, місцезнаходження та інші. Однак, незалежно від цих факторів, корпоративна культура є важливим елементом успішної діяльності організації.

Корпоративна культура має бути розроблена та імplementована з урахуванням потреб організації та її співробітників. Це означає, що компанії потрібно враховувати різні групи співробітників, їх культурні особливості, цінності та переконання, а також створювати атмосферу розуміння та підтримки.

Одним з ключових елементів корпоративної культури є лідерство. Керівники повинні визначати стратегію розвитку організації, встановлювати цілі та завдання, визначати корпоративні цінності та стандарти поведінки та бути прикладом для співробітників.

Крім того, корпоративна культура повинна бути заснована на взаємному повазі та співпраці між співробітниками та керівництвом. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свої думки та ідеї, бути чутливими до потреб колег та брати активну участь у розвитку організації.

Корпоративна культура також повинна сприяти створенню інноваційного середовища, де співробітники можуть бути творчими та експериментувати з новими ідеями. Це може допомогти організації збільшити свою конкурентоспроможність та здійснити стратегічний розвиток.

Окрім того, корпоративна культура має відображати особливості співпраці зі стейкхолдерами організації, такими як клієнти, партнери та інші. Компанії повинні розвивати відносини зі своїми стейкхолдерами на основі взаємної користі та відкритості.

Нарешті, корпоративна культура повинна бути постійною. Організації повинні регулярно аналізувати та оцінювати свою корпоративну культуру, робити зміни в ній, якщо це необхідно, та забезпечувати її виконання всіма співробітниками.

Отже, в процесі вивчення теми, здобувачам слід звернути увагу на принципи формування іміджу та корпоративної культури організації.

Завдання:

1. Охарактеризуйте зв'язок корпоративної культури та психологічного клімату в організації.
2. Охарактеризуйте показники корпоративної культури.
3. Визначте завдання діяльності по зв'язках з громадськістю по управлінню іміджем та репутацією організації.

Література

[1-7; 1, 5, 6, 7, 14, 16, 19, 23-26, 41, 43]

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «імідж організації».
2. Вкажіть відмінності іміджу і бренду організації.
3. Вкажіть чинники формування корпоративного іміджу.
4. Вкажіть критерії оцінки внутрішнього іміджу.
5. Що називається корпоративною культурою організації?
6. Як проявляється корпоративний стиль?
7. Що впливає на формування корпоративного іміджу?
8. Яким чином корпоративна культура впливає на психологічний клімат в організації?
9. Яким чином відбувається формування корпоративної репутації?

4 САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота ЗВО – це внутрішньо організована, цілеспрямована активна діяльність як за завданням, так і за власним бажанням, спрямована на закріплення, розширення та поглиблення знань, умінь і навичок, а також на засвоєння нового матеріалу без сторонньої допомоги.

Самостійна робота розвиває у ЗВО такі якості: організованість, дисциплінованість, відповідальність, ініціативу, волю, наполегливість в досягненні поставленої мети, формує вміння аналізувати факти та явища, навчає самостійності мислення, яке приводить до творчості, до успіху.

Самостійна робота у процесі підготовки до практичних занять формує системність мислення, працьовитість і вольові якості, підвищує пізнавальний інтерес. Форма навчання передбачає самостійну роботу для поглиблення знань з вивчених тем або отримання знань з тем не розкритих на лекційних заняттях, можливість написання рефератів та доповідей з тем курсу.

Самостійна робота сприяє формуванню у здобувача високої культури розумової праці. Набуті у результаті плідної самостійної роботи, знання та вміння майже завжди гарантують фахівцю можливість знайти найоптимальніший найвірніший вихід з будь-якої ситуації.

Самостійна робота (самопідготовка) має місце:

- при роботі на лекціях, семінарах, практичних та лабораторних заняттях;
- при відпрацюванні поточного матеріалу за конспектами та рекомендованою літературою;
- при підготовці до семінарів та практичних завдань;
- при підготовці до виступу з науковою доповіддю;
- при підготовці до заліку.

Відомо, що знання засвоюються найбільш міцно і свідомо, якщо ЗВО не отримує їх в готовому вигляді, а здобуває в значній мірі самостійно, докладаючи певних зусиль та здійснюючи самостійну розумову та практичну роботу. Він повинен думати, співставляти факти, аналізувати результати досліджень, самостійно робити висновки, виконувати практичні дії.

Самостійна робота з дисципліни «Організаційна психологія» полягає у дослідженні питань, вказаних безпосередньо до кожної теми, а також розв'язанні психологічних задач.

Завдання для самостійної роботи включають:

- реферування та анотування наукової літератури;
- рішення психологічних завдань;

• моделювання фрагментів поведінки людини з метою їх психологічного пояснення;

- психологічний аналіз життєвих ситуацій;
- звіти щодо самопостереження;
- складання словника психологічних понять;
- психологічне спостереження за різними аспектами поведінки людини;
- самоаналіз різних проявів психічної життя.

Супровід та контроль самостійної роботи студентів організовані у таких формах:

- узгодження індивідуальних планів (види та теми завдань, терміни надання результатів) самостійної роботи студента в межах годин, відведених на самостійну роботу ;
- консультації (індивідуальні), групові з надання допомоги при розробці плану або програми виконання завдання;
- інструктаж за методикою виконання завдання;
- проміжний контроль ходу виконання завдання;
- оцінка результатів виконання завдань.

Короткий зміст самостійної роботи до теми та завдання, які необхідно виконати при опрацюванні літературних джерел, вказано у відповідному практичному занятті.

5 ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

Для підвищення загальної оцінки в процесі поточного оцінювання, ЗВО має можливість підготувати реферат за однією зі вказаних тем (1 реферат протягом вивчення курсу). Реферат здається викладачу на перевірку і захищається на практичному занятті.

1. Міждисциплінарний статус організаційної психології.
2. Організація як «машина» та організація як «соціальна спільність» – порівняльний аналіз концептуальних підходів.
3. Системна методологія аналізу організаційних взаємодій.
4. Організація у постіндустріальному суспільстві.
5. Поняття організаційного консультування в «широкому» та «вузькому» значенні терміну.
6. Організаційні цінності та ефективність трудової поведінки.
7. Значимість праці та її відображення в індивідуальних та групових цінностях.
8. Управлінська праця – психологічні особливості та вимоги.

9. Лідерство та реалізація владних функцій в організації.
10. Інноваційні процеси в організації – психологічні наслідки.
11. Організаційний стрес: фактори розвитку та наслідки.
12. Кризи у розвитку організації.
13. Організаційна політика та особиста життя.
14. Соціокультурні відмінності в організаційному поведінці.
15. Феномен «організаційної культури».
16. Форми та методи надання психологічної допомоги персоналу організацій.
17. Взаємозв'язок між результатами діагностичної оцінки персоналу та наданням психологічних консультаційних послуг в організаціях.
18. Вимоги до професійних компетенціям спеціаліста-психолога, що працює у сфері організаційного консультування.
19. Особливості професійної діяльності та форми реалізації трудових завдань психологом, які працюють в організації.

Критерії оцінки реферату:

- відповідність змісту реферату заявленій темі;
- ступінь розкриття теми, проблеми;
- технічне оформлення реферату: дотримання необхідною структури (титульний лист, зміст, вступ, глави, параграфи, висновок, список літератури); параметри форматування тексту.

6 МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Оцінювання знань ЗВО здійснюється відповідно до «Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка», погодженого вченою радою НУ «Чернігівська політехніка» (протокол № 6 від 31.08.2020 р.) та введеного в дію наказом ректора НУ «Чернігівська політехніка» від 31.08.2020 р. №26.

Поточний контроль здійснюється у формі опитування, проведення контрольних робіт за темами, дискусій, виконання творчих робіт.

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із ЗВО під час лекцій, практичних занять та консультацій, а також опитувань здобувачів в ході практичних занять, виконання письмових робіт, поточного експрес-контролю та підсумкового тестування рівня навчальних досягнень. Складання заліку є обов'язковим елементом підсумкового контролю знань для ЗВО, які претендують на оцінку «відмінно».

Наприкінці вивчення кожного змістового модулю проводиться підсумковий тестовий контроль знань ЗВО. Для підвищення модульної оцінки ЗВО за бажанням пише реферат (лише 1 протягом вивчення курсу) на тематику дисципліни «Організаційна психологія», який здає на перевірку викладачеві і усно захищає на практичному занятті.

Оцінювання рівня виконання самостійної роботи на основі перевірки роботи (змістовність і конкретність, достатня повнота викладення питання; завершеність викладення думок, відсутність повторів; професійна грамотність; правильність в оформленні роботи), впевненість та аргументованості на захисту.

Варіанти завдань до самостійної та контрольної робіт, підсумкові модульні тести, теми рефератів знаходяться в пакеті документів на дисципліну. Результати самостійної та контрольної роботи, оцінка підсумкового контролю є складовою модульних оцінок. Модульні оцінки доводяться до відома ЗВО до початку сесії. Здобувачі наприкінці вивчення дисципліни складають залік, в результаті чого можуть підвищити свою оцінку.

У випадку, якщо здобувач протягом семестру набрав 60 балів, він за своїм бажанням може отримати оцінку «задовільно» за результатами поточного та модульних контролів.

Політика дотримання академічної доброчесності ґрунтується на «Кодексі академічної доброчесності Національного університету “Чернігівська політехніка”», погодженого вченою радою НУ “Чернігівська політехніка” (протокол № 6 від 31.08.2020 р.) та введеного в дію наказом ректора НУ “Чернігівська політехніка” від 31.08.2020 р. №26.

7 ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Організаційна психологія - це наука, яка вивчає:
 - a) психічні процеси, властивості та стани
 - b) психологічні закони і процеси
 - c) процес застосування психологічних знань в технології управління організаціями
 - d) усі аспекти психічної діяльності і поведінки людей у організаціях
2. Термін «організаційна психологія» почав використовуватися у нас вперше в:
 - a) 20-ті р.
 - b) 60-ті р.
 - c) 80-ті р.
 - d) 90-ті р.

3. Групова динаміка - це (виділити правильну відповідь):
- a) процес самоорганізації груп.
 - b) сукупність соціально-психологічних процесів групи.
 - c) процес реорганізації групи.
4. Як взаємопов'язані цілі організації і організаційне поведінка?
- a) цілі формуються під впливом поведінки в організації;
 - b) цілі є критеріальною основою оцінки і формування поведінки;
 - c) організаційна поведінка завжди спрямовано на досягнення організаційних цілей.
5. Що відноситься до загальних функцій управління поведінкою в організації?
- a) аналіз та прогнозування факторів поведінки;
 - b) формування лояльності працівників;
 - c) врахування показників ефективності поведінки;
 - d) підвищення якості трудовий життя;
 - e) організація робіт по управлінню поведінкою.
6. Що представляє собою механізм управління поведінкою в організації?
- a) систему суб'єктів (або органів управління) і використовуваних ними для досягнення поставлених цілей методів управління;
 - b) сукупність прийомів і способів впливу суб'єктів на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей;
 - c) складну трирівневу систему, що включає в себе індивідуальну, групову і організаційну поведінку.
7. Виключіть зайве. Процес формування організаційної культури проходить наступні етапи:
- a) діагностика
 - b) вивчення.
 - c) ліквідація наявної організаційної культури та початок побудови нової.
 - d) планування і проведення необхідних змін.
 - e) закріплення результату.
8. Як називається стан, при якому працівник поділяє та робить своїми власними мету організації та її цінності?
- a) задоволеність роботою
 - b) захопленість роботою
 - c) прихильність (лояльність) до організації
9. Види комунікацій за напрямом потоків інформації (виділити правильні відповіді):

- a) низхідна інформація
- b) висхідна
- c) фронтальний

10. Який із міжособистісних стилів вирішення конфліктів є найбільш ефективним?

- a) поступка
- b) компроміс
- c) співпраця
- d) уникнення
- e) конфронтація

11. Маніпулятор - це особистість, яка (виключити невірний відповідь):

- a) у цілях збагачення заволодіває чужими цінностями
- b) у цілях самозахисту тим або іншим способом експлуатує, використовує і контролює себе і інших в якості об'єктів або речей
- c) звичайно камуфлює свої почуття репертуаром поведінкових ролей
- d) бачить у тому, щоб справляти деяке «належне враження», і приховувати свої справжні емоції

12. Основні характеристики філософії актуалізатора (виділити неправильні відповіді):

- a) закритість.
- b) чесність.
- c) усвідомленість.
- d) свобода.
- e) відсутність інтеграційних властивостей.
- f) довіра.

13. Наслідки згуртованості групи для її окремого члена описуються всіма твердженнями, окрім:

- a) почуття тиску і примусу зі сторони групи
- b) зростання індивідуальної адаптації до групи та почуття безпеки
- c) мала плинність робочої сили
- d) висока продуктивність праці

14. Переваги групового прийняття рішення полягають у (виключити невірні відповіді):

- a) кращому розумінні сутності проблем і шляхів їх рішення
- b) більш швидкому та "гладкому" втіленні прийнятих рішень у практичну діяльність
- c) швидкість прийняття рішення
- d) ефективній взаємодії, встановленні атмосфери співробітництва

- e) дезінтеграція процесу прийняття рішення
- f) у зростанні самосвідомості, в самоствердження членів команди.

15. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:

- a) ієрархії робітничих відносин
- b) неформальні відносини.
- c) адміністративне призначення
- d) опір групи керівництву

16. Керівництво пов'язано (виключіть невірну відповідь):

- a) з владою
- b) з системою неформальних (неофіційних) відносин
- c) з системою офіційних, формальних відносин
- d) з системою розробки і прийняття управлінських рішень

17. Виділіть три концепції походження особистих якостей лідера (виключіть невірні відповіді):

- a) харизматична
- b) синергетична
- c) теорія рис
- d) синтетична
- e) освітня

18. Позитивні типи лідерів (виключіть невірний варіант):

- a) діловий лідер.
- b) емоційний лідер
- c) маніпулятивний лідер
- d) ситуативний лідер

19. Які три стилі лідерства/керівництва, отримали свої назви в результаті досліджень К.Левіна, виділяються в управлінні:

- a) фокусований, глобальний, невизначений
- b) вертикальний, горизонтальний, вектор
- c) авторитарний, демократичний, потуральний
- d) ієрархічний, паритетний, змішаний

20. Управлінський процес традиційно поділяється на п'ять етапів, в число яких НЕ входить:

- a) рекогносціювання
- b) планування
- c) організація
- d) керівництво людьми
- e) мотивація

21. З яким рівнем організаційної поведінки пов'язано розгляд питань побудови ефективних робітників груп?

- a) індивідуальним
- b) груповим
- c) організаційним

22. Які з перерахованих питань відносяться до індивідуального рівня поведінки? Позначте правильні відповіді.

- a) здібності працівників
- b) формування команди
- c) управління інноваціями
- d) типи особистості

23. Які з перерахованих питань відносяться до загальноорганізаційного рівня вивчення поведінки? Позначте правильні відповіді.

- a) здібності працівників
- b) формування організаційної культури
- c) управління інноваціями
- d) типи особи
- e) управління командами

24. Що є ключовою поведінковою проблемою при проведенні інновацій?

- a) нестача часу
- b) опір змінам
- c) відсутність ресурсів
- d) необхідність звільнення працівників

8 ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Об'єкт, предмет та завдання організаційної психології
2. Принципи організаційної психології.
3. Теоретичні основи (підходи) організаційної психології.
4. Історія розвитку організаційної психології в зарубіжній науці.
5. Історія становлення вітчизняної організаційної психології.
6. Статус організаційної психології серед психологічних наук та її зв'язок з іншими дисциплінами.
7. Перспективи розвитку організаційної психології.
8. Теорії організаційного розвитку.
9. Модель Мак-Кинси 7S.
10. Теорія інтегральної динаміки В. Пекаря.
11. Місце та роль психолога в організації.

12. Зміст процесу управління, його функції.
13. Психологічні компоненти управлінської діяльності в організації.
14. Об'єкт та суб'єкт процесу управління в організації.
15. Особистість як елемент процесу управління.
16. Соціальні позиції, професійно-функціональні й соціальні ролі особистості, їх вплив на формування особистості.
17. Особистість у системі виробничих відносин: типи та соціально-психологічні показники.
18. Соціальні ролі особистості в організаційній сфері.
19. Вплив соціальних ролей на формування особистості.
20. Організаційна поведінка та установки персоналу.
21. Поняття та сутність організації, її соціально-психологічні функції.
22. Психологічні особливості організаційних структур: функціональні структури, проектні та матричні, їх переваги та недоліки.
23. Соціально-психологічні процеси в організації: адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція, мотивація.
24. Феномен групи в організації, її ознаки.
25. Типи спрямованості розвитку груп і проблема групової згуртованості (команди).
26. Соціально-психологічні процеси в організації.
27. Поняття «керівник», загальна характеристика діяльності керівника.
28. Основні функції діяльності керівника.
29. Психологічні критерії ефективності керівника.
30. Головні вимоги до сучасного керівника, його особистісні риси.
31. Стили управлінської діяльності за традиційною концепцією.
32. Алогічний стиль керівництва, «ситуативний», «прихований», «відкритий»
33. Типи керівників за Р. Блейком та Д. Мутоном.
34. Методи соціально-психологічного впливу на персонал.
35. Гендерний аспект керівництва в організації та його вплив на її ефективність.
36. Психологічні особливості осіб, які приймають рішення.
37. Методи прийняття рішень.
38. Системний підхід в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень.
39. Психологічні бар'єри, які ускладнюють процес прийняття рішень.
40. Інформаційне забезпечення управлінських рішень.
41. Підходи до організації процесу прийняття рішень.
42. Техніки прийняття рішень.

43. Влада і відповідальність у прийнятті рішень.
44. Управління нововведеннями в організації.
45. Протистояння управлінським рішенням.
46. Комунікативне середовище організації.
47. Ділове та управлінське спілкування, його етапи та сторони.
48. Види управлінського спілкування
49. Психологічна готовність керівника до управлінського спілкування
50. Психологічні рекомендації і правила з управлінського спілкування.
51. Види ділового спілкування.
52. Правила конструктивної комунікації
53. Техніки міжособистісної комунікації.
54. Ділові наради. Рекомендації з їх проведення.
55. Психологічні аспекти переговорів.
56. Поняття про імідж та бренд організації, їх відмінності.
57. Формування іміджу організації, його чинники.
58. Етапи формування внутрішнього корпоративного іміджу та бренду.
59. Корпоративний стиль як складова іміджу організації.
60. Програма корпоративного іміджу.
61. Планування та реалізація корпоративного іміджу.
62. Імідж та репутація компанії.
63. Формування та підвищення корпоративної репутації.
64. Чинники формування корпоративного іміджу.
65. Планування та реалізація корпоративного іміджу.
66. Конфлікти в організаціях: психологічна характеристика.
67. Структура та динаміка конфлікту в організації.
68. Особливості виникнення та розвитку конфліктів в організаціях.
69. Універсальна схема опису конфлікту: класифікація, структура, функції, динаміка, форми протікання.
70. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організаціях.
71. Основні етапи аналізу конфліктів.
72. Діагностика стану конфліктності ситуації, особистості та групи.
73. Форми завершення конфліктів.
74. Поняття «управління конфліктом».
75. Джерела прогнозування конфліктів.
76. Шляхи попередження конфліктів.
77. Методи конструктивного розв'язання та врегулювання «вертикальних» та «горизонтальних» конфліктів.

9 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Бочелюк В.Й., Пучина О.В. Організаційна психологія на підприємстві / В.Й.Бочелюк, О.В.Пучина. – К.: Вид-во: Скиф, 2012. – 272 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури: Навчальний посібник /Л.М. Карамушка, І.І.Сняданко. – Київ-Львів: Край, 2010. – 212 с.
4. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
5. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка / В. Новак, Т.Мостенська, О. Ільєнко. – К. : Кондор, 2013. – 498 с.
6. Свенціцький А.Л. Організаційна психологія: навчальний посібник // Режим доступу: https://stud.com.ua/60820/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya
7. Технології роботи організаційних психологів / За наук. ред. Л. М. Карамушки – К. : Вид-во ІНКОС, 2005. – 366 с.
8. Zedeck, Sheldon (Ed.)(2011)APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
9. Chmiel, N. (2000). History and context for work and organizational psychology. In N. Chmiel (Ed.), Introduction to work and organizational psychology: A European Perspective. Malden: Blackwell.
10. P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.)(1998) Handbook of work and organizational psychology. Hove, U.K.: Psychology Press.

Допоміжна

1. Баклицький І.О. Психологія праці : підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. / І.О. Баклицький. – К.: Знання, 2008. – 655 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навч. посіб. для вищ. навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 303 с.
3. Балл Г.О. Методологічні засади гуманізації (особистісної орієнтації) професійної діяльності та підготовки до неї / Г.О. Балл // Психологія праці та професійної підготовки особистості : навч. посіб. / за ред. П.С. Перепелиці, В.В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП. – 2001. – С. 5–25.
4. Беженар Г. Д. Психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності сучасного керівника / Г. Д. Беженар // Проблеми екстремальної та кризової психології : зб. наук. праць. Вип. 3. Ч. 1. / гол. ред. Л. А. Перелигіна.

– Харків : УЦЗУ, 2007. – с. 68 – 76.

5. Болотнікова І.В. Професіоналізм та професійна компетентність як складові психічної зрілості особистості / І.В. Болотнікова. [Електронний ресурс].

– Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Psihologia/42691.doc.htm

6. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В.Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.culturalstudies.in.ua/sekcia_s_s5_1.php

7. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5 – Т. 2 (136) – С. 91 – 94. 59.

8. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління / Н.О. Григор'єва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-vsistemi-efektivnogo-upravlinnya>

9. Дідковська Б.В. Сучасні підходи до надання можливостей для розвитку власних здібностей / Б.В. Дідковська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5 (144). – С. 217 – 220.

10. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / А.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>

11. Добренко О.О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці / О.О. Добренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1 (152). – С. 200 – 203.

12. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 47 – 51.

13. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 3. – С. 28 – 32.

14. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.

15. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. – К. : «Просвіта», 2011. – 200.

16. Карамушка, Л.М. (Ред.) (2015). Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. Монографія. Київ: Педагогічна думка. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>
17. Колпаков В.М. Організація праці менеджера: Навч.посіб. для студ.вищ.навч.закл. –К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.
18. Корень Т.О. Сучасні напрями психологізації професійної підготовки фахівців: монографія / В.Й. Бочелюк, С.А. Білоусов, Т.О.Корень та інші; [за ред. В.Й. Бочелюка]. – Запоріжжя: КПУ. – 2010. – Т. 1. – 348 с.
19. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Під заг. ред. Г.Л.Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
20. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні - інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. - К.: Грамота, 2005.
21. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К.: ВД “Професіонал”. 2006. –416 с.
22. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н Ю. Бутенко, А. М. Власова. — К.: КНЕУ. 2001. — 249 с
23. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17).
24. Смолінська О.Є. Кейс-стаді організаційної культури: методика дослідження і методика викладання //Актуальні проблеми економіки –2008, №1(79), С. 51-59.
25. Соловійова Р.П. Корпоративна культура / Корпоративна культура ХХІ століття: [36 наукових праць] / Р.П. Соловійова, Є.Ю. Беляєв. [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. Краматорськ. ДДМА, 2005. –100 с.
26. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посібник/ Ю.І. Палеха. - К.: Вид. Європейського університету. 2002 —337 с
27. Плугіна Ю.А.Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 42. - 2013. - С. 323
28. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuiv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf
29. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-ге вид., переробл. ідоп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

30. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л.П. Пуховська, А.О. Ворначев, С.О. Леу ; за наук. ред. Л.П. Пуховської. – Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. – 176 с.

31. Романовський О.Г. Філософія досягнення успіху. Психологічний аспект : підруч. для студ. вищ. навч. закл./ О. Г. Романовський, В.Є. Михайличенко. – Харків : НТУ «ХП», 2007. – 592 с.

32. Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій : [монографія] / Маріанна Григорівна Ткалич. – Київ-Запоріжжя: ЗНУ, 2015 – 315 с.

33. Тлумачний словник сучасної української мови / [укладач І.М Забіяка]. – К.: Арій. 2007. – 512 с.

34. Товажнянський Л.Л. Формування і реалізація концепції підготовки національної гуманітарно-технічної еліти в НДІ “ХП”: Навчальний посібник / Л.Л. Товажнянський, О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов. – Х.: НТУ “ХП”, 2002. – 160 с.

35. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. — Одеса: Атлант, 2013. — 427с

36. Федосова Г.Л. Тренінг ефективної комунікації в організаціях в умовах змін / Г.Л. Федосова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 29–32.

37. Червінська Т.М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. – 2015.– № 1. – С. 135 – 140. 290.

38. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2016. – № 3. – С. 351-355.

39. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6. – Т.2. – С. 85-90.

40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – [2-е вид.], перероб. і доп. / Зоя Євгенівна Шершньова; Київ. нац. економ. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2004. – 699 с. 221

41. Ягутов В.В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості / В.В. Ягутов // Наукові записки. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2015. – Т. 125. – С. 22-28.

42. Azevedo R. Does Training on Self-Regulated Learning Facilitate Students' Learning With Hypermedia? / R. Azevedo, J.G. Cromley // Journal of Educational Psychology. – 2004. – Vol. 96. – №3. – P. 523-535.

43. Ozarelli. N. (2005) Communication, attitude toward change and perceived organizational change climate. In : Convivence in Organizations and Society. Ed. by F. Avalone, H.K. Sinangil, A. Caetano. Milano, Guerini Pub, pp.31– 38

10 ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

1. http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/_Index.php
2. <http://pidruchniki.ws/psihologiya/Page-5>
3. <http://www.psychology-science.com>
4. http://uk.wikipedia.org/wiki/Українські_онлайн-бібліотеки
5. <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/issue/archive>

11 ДОДАТКИ

Додаток А

Тест Белбіна: Ваші ролі у команді.

ПІБ : _____ Дата : ____/____/____

У кожному із семи розділів розподіліть 10 балів між можливими відповідями відповідно до того, як Ви вважаєте, вони найкраще підходять Вашій власній поведінці. Ці десять пунктів можуть бути розподілені порівну або, можливо, всі надані єдиній відповіді.

I Який внесок я здатний зробити в роботу групи:

- a) Я думаю, що здатний швидко помічати нові можливості та отримувати з них вигоди.
- b) Я можу успішно працювати з різними людьми.
- c) Генерація ідей – моя вроджена перевага.
- d) Моїм достоїнством є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.
- e) Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою індивідуальну ефективність.
- f) Я готовий перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть корисні результати.
- g) Я швидко з'ясовую, що спрацює в ситуаціях, які мені добре знайомі.
- h) Особисті помилки та упередження не заважають мені знаходити та доводити переваги альтернативних дій.

II Мої недоліки, які можуть виявитися в командній роботі, такі:

- a) Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо немає чіткого порядку денного та контролю за його дотриманням.
- b) Я схильний бути надто великодушним до людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.
- c) Я схильний забагато говорити, коли в групі опрацьовуються нові ідеї.
- d) Внаслідок моєї обачності я не схильний швидко і з ентузіазмом приєднуватися до думки колег.
- e) Я іноді виглядаю авторитарним і нетерпимим, коли відчуваю необхідність чогось досягти.
- f) Мені важко повести людей за собою, оскільки я занадто схильний до впливу атмосфери, що панує в групі.
- g) Я надто захоплений ідеями, які мені спадають на думку, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.
- h) Мої колеги знаходять, що я надто багато уваги приділяю деталям і надміру турбуюся, що справи йдуть неправильно.

III Участь у спільному проекті:

- a) Я вмію впливати на людей, не здійснюючи на них тиску.

- b) Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неуважність.
- c) Я готовий чинити тиск, щоб нарада не перетворювалася на марну трату часу і не втрачалася з уваги основна мета обговорення.
- d) Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних речень.
- e) Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона відповідає спільним інтересам.
- f) Я енергійно шукаю серед нових ідей та розробок найсвіжіші.
- g) Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.
- h) На мене можна покласти обов'язок стежити за тим, щоб найзмістовніша робота була організована належним чином.

IV Особливості мого стилю роботи у команді наступні:

- a) Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.
- b) Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути у меншості.
- c) Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.
- d) Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів.
- e) Я маю здатність уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані.
- f) Я прагну досягти досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі.
- g) Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.
- h) Я здатний сприймати будь-які думки, але без вагань підкоряюся думці більшості після прийняття рішення.

V Я отримую задоволення від роботи, тому що:

- a) Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.
- b) Мені подобається знаходити практичні вирішення проблем.
- c) Мені подобається усвідомлювати, що я створюю хороші робочі взаємини.
- d) Я здатний сильно впливати на прийняття рішень.
- e) Я використовую нагоду зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.
- f) Я здатний досягти згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій.
- g) Я почуваюся у своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу.
- h) Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруження уяви.

VI Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час із незнайомими людьми, то:

- a) Я б відчув необхідність спочатку на самоті обміркувати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.
- b) Я був би готовий працювати з людиною, що вказала найбільш позитивний підхід, які б не були пов'язані з цим труднощі.
- c) Я спробував би знайти спосіб розбиття завдання на частини відповідно до того, що найкраще вміють робити окремі члени команди.
- d) Притаманна мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.
- e) Я сподіваюся, мені вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити.

- f) Я б уперто домагався досягнення мети, незважаючи на жодні перешкоди.
- g) Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу з появою ознак відсутності прогресу у командній роботі.
- h) Я б організував дискусію, щоб стимулювати висування нових ідей та надати початкового імпульсу командній роботі.

VII Мої недоліки, які виявляються в командній роботі, такі:

- a) Я схильний виявляти нетерпимість до людей, які заважають, на мою думку, прогресу у справах групи.
- b) Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм та нездатність до інтуїтивних рішень.
- c) Моє прагнення забезпечити умови, щоб роботи виконували правильно, може призводити до зниження темпів.
- d) Я дуже швидко втрачаю ентузіазм і намагаюся почерпнути його у найактивніших членів групи.
- e) Я важкий на підйом, якщо не маю ясних цілей.
- f) Мені іноді буває дуже важко розібратися в складностях, що мені зустрілися.
- g) Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу щось зробити сам.
- h) Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся із серйозними запереченнями.

Переконайтеся, що питання кожної серії зводяться до 10 і підсумок всіх семи серій дорівнює 70.

Перед аналізом результатів запитальника подивіться, чи Ви згодні з його результатами. Белбін дав найменування кожної з особистісних груп, які, як він виявив, пов'язані з необхідними функціями, необхідними для роботи ефективної команди.

Прочитайте від початку до кінця короткі описи та позначте їх «Високий» (High), «Середній» (Medium) або «Низький» (Low), згідно з Вашою точкою зору на себе як на члена команди. У успішній команді всі 8 ролей потрібні (і шановані) більшою чи меншою мірою залежно від завдання.

Заповніть наступну таблицю та підсумуйте, щоб представити Ваш профіль. Зверніть увагу, що ця таблиця аналізу розшифровує бали і не є простим додаванням очок. Наприклад, якщо Ваш рахунок у Розділі 1 був: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0. Тоді за допомогою дешифруючої таблиці ваш перший ряд буде виглядати так:

| | | | | | | | | |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Розділ | В | П | Ф | М | Р | О | К | Д |
| 1 | g 0 | d 0 | f 2 | c 2 | a 1 | h 0 | b 4 | e 1 |

Початкові літери зверху відповідають типу ролі в команді, які списані нижче. Тепер давайте підрахуйте бали.

| Розділ | В | Г | Ф | М | Р | О | К | Д |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | g | d | f | c | a | h | b | e |
| 2 | a | b | e | g | c | d | f | h |
| 3 | h | a | c | d | f | g | e | b |
| 4 | d | h | b | e | g | c | a | f |
| 5 | b | f | d | h | e | a | c | g |
| 6 | f | c | g | a | h | e | b | d |
| 7 | e | g | a | f | d | b | h | c |
| Підсумки | | | | | | | | |

| | Низька 0 – 33% | Середня 33 - 66% | Висока 66 - 85% | Дуже висока 85 - 100% | Середній бал |
|---|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------|
| Г | 0-6 | 7-11 | 12-16 | 17-23 | 10.0 |
| П | 0-6 | 7-10 | 11-13 | 14-18 | 8.8 |
| Ф | 0-8 | 9-13 | 14-17 | 18-36 | 11.6 |
| М | 0-4 | 5-8 | 9-12 | 13-29 | 7.3 |
| Р | 0-6 | 7-9 | 10-11 | 12-21 | 7.8 |
| О | 0-5 | 6-9 | 10-12 | 13-19 | 8.2 |
| К | 0-8 | 9-12 | 13-16 | 17-25 | 10.9 |
| Д | 0-3 | 4-6 | 7-9 | 10-17 | 5.5 |

(Використовуйте цю таблицю для визначення двох найбільш підходящих для Вас ролей у команді)

Типи ролей у команді (за Белбіном):

Виконавець (В)

Це член команди, що виражає її сутність, тому що цілі Виконавця ідентичні цілям команди. Часто Виконавець є саме тим керівником, який виконує завдання, які інші не завжди хочуть виконувати. Виконавець систематично складає плани та ефективно втілює їх у виробництво. Стиль Виконавця у команді – організація робіт. Він може мати нестачу гнучкості і не любить неперевірені ідеї.

Голова (або Координатор) (Г)

Цей тип керівника організує роботу команди та використання ресурсів відповідно до групових цілей. Голова має ясне уявлення про сильні та слабкі сторони команди та працює з максимальним використанням потенціалу кожного члена команди. Голова може не мати блискучого інтелекту, але він добре керує людьми. Головна особиста риса характеру Голови – це сильне домінування та відданість груповим цілям. Голова є спокійним, поміркованим, самодисциплінованим, заохочуючим та підтримуючим типом керівника команди. Стиль керівництва командою Голови – привітно приймати вклади, що вносяться до діяльності команди, та оцінювати їх відповідно до цілей команди. Він може не мати особливо високого інтелекту і творчих здібностей.

Формувач (Приводить у дію) (Ф)

Це інший, вміло управляючий, честолюбний, опортуністичний, підприємницький тип керівника команди. Він формує зусилля команди через встановлення цілей та пріоритетів. Формувач приєднується до точки зору, що переможців не судять, і, в істинно Маккіавеллієвському стилі, вдається до незаконної чи аморальної тактики, якщо необхідно. Дослідження Белбіна показали, що це найкраща роль у команді. Стиль керівництва формувальника – заперечувати, мотивувати, досягати. Він схильний до провокацій, роздратування та нетерпіння.

Мислитель (Генератор ідей) (М)

Це інтровертний (зосереджений своєму внутрішньому світі), розумний, схильний до нововведень член команди. Мислитель представляє нові ідеї, намагається їх розвивати, розробляє стратегію. Він цікавиться, в основному, ширшими питаннями, які можуть дати результат при недостатній увазі до деталей. Стиль Мислителя – привносити інноваційні ідеї у роботу команди та її цілі. Він схильний «витати у хмарах» та ігнорувати деталі чи протокол.

Розвідник (Дослідник ресурсів) (Р)

Це екстравертний (орієнтований зовнішній світ), збирає ресурси тип генератора ідей. Розвідник досліджує та доповідає про ідеї, ресурси та нові вдосконалення, які є поза командою. Він є природним у суспільних відносинах і створює корисні зовнішні контакти для команди. Він зазвичай знає, як примирити інтереси людей із суспільними інтересами. Розвідник зазвичай знає, хто може допомогти вирішити проблеми. Стиль побудови команди Дослідника ресурсів – створити мережу та збирати корисні ресурси для команди. Розвідники можуть втрачати інтерес, варто лише пройти первісному захопленню.

Оцінювач (О)

Оцінювач об'єктивний під час аналізу проблем і оцінки ідей. Рідко охоплений ентузіазмом він захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень. Стиль побудови команди Оцінювача – об'єктивно аналізувати та оцінювати ідеї та рішення команди. Йому може бракувати натхнення чи здатності мотивувати інших.

Колективіст (К)

Колективіст грає орієнтовану на підтримку відносин роль. Цей надзвичайно популярний тип нерідкий серед вищих менеджерів. Колективіст сприятливо діє на дух команди, поліпшує міжособистісне спілкування, зводить до мінімуму конфлікти у команді. Стиль побудови команди Колективіста – підтримувати стосунки усередині команди. Але він може бути нерішучим у момент кризи.

Доводчик (Завершальник роботи) (Д)

Доводчик просувається вперед і наполягає на даному плані, проекті чи пропозиції, коли збудження та ентузіазм інших членів команди вичерпано. Доводчик є тим, хто добре планує, виконує та доводить до кінця завдання команди. Він дратується, якщо робота команди відстає від графіка і втрачає задоволення від роботи, коли робота не завершена. Стиль побудови команди Доводчика – наполягати заради просування вперед, витримувати терміни та завершувати завдання, він неохоче викидає щось із голови.

| Командна роль | Позначення | Типові риси | Позитивні якості | Допустимі недоліки |
|--------------------------------|-------------------|---|--|---|
| Виконавець | А | Консервативний, обов'язковий, передбачуваний | Організаторські здібності, практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна | Нестача гнучкості, несприйнятливості до нових ідей |
| Голова (Координатор) | Г | Спокійний, впевнений у собі, контролює себе | Здатність зрозуміти та використовувати будь-які здорові пропозиції без упереджень; цілеспрямованість | Не вищий ніж середній рівень інтелекту та творчих здібностей |
| Формувач (що приводить у дію) | Ф | Розвинений, змагальний, динамічний | Енергія та готовність кинути виклик інерції, неефективності, добродушності та самообману | Легко проковуємо, дратівливий, неспокійний |
| Мислитель (Генератор ідей) | М | Серйозно і неортодоксально мислячий індивідуаліст | Обдарованість, уява, інтелект, знання | Витає у хмарах, схильний не звертати уваги на практичні деталі та формальності |
| Розвідник (Дослідник ресурсів) | Р | Екстравертний, веселий, комунікабельний ентузіаст | Здатність контактувати з людьми та впізнавати нове; здатність відповідати на дзвінки | Схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкове захоплення |
| Оцінювач | О | Розсудливий, спокійний, обережний | Розважливість, вдумливість, чесність | Не має схильності чи здатності мотивувати інших |
| Коллективіст | К | Схильний до спілкування, м'який, сприйнятливий | Здатність пристосовуватися до людей та ситуацій; здатність зміцнювати командний дух | Нерішучість у кризових ситуаціях |
| Доводчик (Завершальник роботи) | Д | Старанний, організований, сумлінний, обачний | Здатність контролювати виконання та доводити справу до кінця; прагнення до досконалості | Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, небажання обмежитись задовільним замість кращого |