

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет психології та соціальної роботи

(повне найменування інституту/факультету)

Кафедра практичної та клінічної психології

(повна назва кафедри)

Д и п л о м н а р о б о т а

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: «Аналіз психологічних особливостей впливу керівника на підлеглих»
«Analysis of influence of labour collective on behavior of individual»

Виконала: студентка заочної форми навчання
спеціальності 053 Психологія
Владимиренко Світлана В'ячеславівна
Керівник канд. психол. наук, професор
Будіянський М.Ф.
Рецензент кандидат психол. наук, доцент кафедри
теорії та методики практичної психології
ПНПУ ім. К.Д. Ушинського
Цибух Л.М.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ від 2020 р.

і.о. Завідувач кафедри

_____ Псядло Е.М.

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № 2

протокол № 1 від .12.2020 р.

Оцінка _____ / _____ / _____

(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

_____ Псядло Е.М.

(підпис)

2020 р

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ В СПІЛКУВАННІ	10
1.1 Аналіз визначень поняття психологічного впливу	10
1.1 Методи психологічного впливу	15
1.2 Види психологічного впливу в спілкуванні	17
Висновки до 1 розділу	19
РОЗДІЛ II. АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ	21
2.1 Психологія впливу керівника на підлеглих як вияв його влади і авторитету в організації	21
2.2 Міжособистісні відносини в групі. Система взаємовідносин в групі	31
2.3 Роль керівника в становленні міжособистісних відносин в колективі	38
Висновки до 2 розділу	43
РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ	46
3.1 Програма дослідження	46
3.1.1 Тестування за тестом Айзенка	46
3.1.2 Тестування за психометричним тестом	49
3.1.3 Тестування за тестом на тривожність	52

3.2 Результати дослідження	55
3.2.1 Результати дослідження за тестом Айзенка	55
3.2.2 Результати дослідження за методикою «Психогеоетричний тест»	57
3.2.3 Результати дослідження за тестом на тривожність	66
Висновки до 3 розділу	72
ВИСНОВОК	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Початок XXI століття, відмічений величезними соціальними змінами, інформаційною революцією, наслідками пандемії коронавірусу, погіршенням умов довкілля і ускладненням міжособистісних стосунків, пред'являє підвищені вимоги до психіки людини, її еластичності і активності. Вибухи глобальних криз останньої чверті минулого століття поставили точку в долі індустріальної парадигми. У гуманістичному постіндустріальному суспільстві на перший план виступає проблема людини. Йдеться про зміну місця людини в процесі розвитку. Таким чином, сучасна наука управління і організації виробництва розгортається у бік соціалізації і психологізації.

У сучасних умовах господарювання наука управління є складним соціально-економічним явищем, яке відбивається на усіх сторонах життя суспільства. Прагнення оптимально організувати роботу організацій спонукало вчених різних областей знання уважно вивчати механізми і причини, за рахунок яких забезпечується висока ефективність виробництва.

Відмінною рисою науки управління є її послідовна психологізація. Відомо, що перші рекомендації по науковому управлінню ("школа наукового управління" Ф.У. Тейлора) носили жорстко нормативний характер. При такому підході працівник нерідко розглядався як відособлена одиниця, елемент виробничого процесу. Його соціальна природа не бралася до уваги. У 30-60-і роки XX століття склався новий етап еволюції менеджменту, що дістав назву "Школи людських відносин". Представники цього напрямку зуміли показати важливу роль неформальних стосунків в діяльності організації. Організації стали розглядатися як "соціальні системи", а людина в них - як одно з центральних ланок.

Методологію і методіку аналізу, початкові теоретичні концепції психологія управління бере з психологічної науки, досліджувана нею проблематика, в основному задана реально функціонуючими системами соціального управління. Дослідниками встановлено, що віддача працівників підприємства значною мірою пов'язана з особистими якостями керівника, його

професіоналізмом, організаторськими здібностями, методами і стилем управління. Керівникові пред'являється цілий ряд вимог, від знання яких, і відповідності яким, залежить успіх усієї його діяльності. Таким чином, керівник виступає суб'єктом управління. Суб'єкт управління невід'ємний від об'єкту і є його невід'ємною складовою частиною.

Діяльність керівника, як елемент системи управління не можна розглядати у відриві від діяльності виконавців, оскільки, по-перше, предметом діяльності керівника є праця виконавців (підлеглих); по-друге, діяльність керівника не може оцінюватися тільки за якимись її власними параметрами. Справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат трудового колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівників і підлеглих.

Нині пошук шляхів активізації людського чинника усередині організації і облік соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з вирішальних умов підвищення діяльності будь-якої фірми. Тому, знання психологічних аспектів проблематики керівництва, критеріїв і чинників, що впливають на ефективність діяльності колективу, - стає обов'язковим компонентом професійної діяльності керівників будь-якої ланки.

Праця керівника включає в себе два основних аспекти - пов'язаний із забезпеченням технологічного аспекту і пов'язаний з організацією міжособистісних взаємодій, що саме по собі і забезпечує стан психологічного клімату трудового колективу.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється у змінах, що відбуваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі "впливів", проте, перебуваючи у соціальному середовищі, стаючи складовою організованої діяльності, не спроможні уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються уникнути

впливу, зважаючи на авторитетність керівника, його мудрість, уміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника і підлеглого джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним може стати і його співробітник, якщо виявить ініціативу у розв'язанні певного завдання. Значущим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку позитивної мотивації до праці.

Феномени психологічної взаємодії керівника та підлеглих є одними з визначальних у їх повсякденній професійній діяльності. Успішна міжособистісна взаємодія керівника та підлеглих відбувається за наявності психологічного впливу – сутнісної характеристики їх буття, адже діяльність фахівців персоніфікованої системи «людина-людина» (до якої і належать керівники) пов'язана з регуляцією поведінки інших людей (їх підлеглих).

Психологічний вплив, який організується та здійснюється відповідними фахівцями (керівниками, які пройшли спеціальну професійну підготовку, та керівниками за відсутністю спеціальної професійної підготовки) та у відповідному професійному середовищі визначається нами як професійний. При цьому він розглядається не лише як неодмінний атрибут професійної здатності цих фахівців, але й як основний професійний інструментарій цієї регуляції. Саме в процесі його організації та здійснення перед керівниками виникає ще досить багато актуальних питань.

Про необхідність дослідження цієї проблеми свідчить також і те, що навіть добре узагальнені відомості про психологію підлеглих, знання психологічних закономірностей, які визначають їх поведінку в групі, складають важливу, але лише половину того, чого чекає від психологічної науки суспільна практика. Друга половина стосується того, що робити з цими знаннями, яким чином їх

використовувати керівнику, як впливати на особистість підлеглого, щоб залишати за нею право і можливість бути суб'єктом власного життя.

Результати аналізу публікацій та інформації, щодо організації та здійснення керівниками професійного психологічного впливу на підлеглих, а також особистого досвіду цієї роботи в комерційних структурах, громадських організаціях та Верховній Раді України дають змогу зробити висновок про:

- недостатній рівень теоретичної підготовки в галузі психології, педагогіки, соціології тощо;
- наявні серйозні труднощі в теорії та практиці організації та здійснення психологічного впливу на підлеглих;
- недооцінку значення організації та здійснення психологічного впливу на підлеглих, роботу «по-старому», тобто, «беручи все на себе»;
- спрощене уявлення про саму проблему організації та здійснення психологічного впливу на підлеглих;
- поверхове розуміння сутності організації психологічного впливу на підлеглих з метою підвищення ефективності морально-психологічного забезпечення діяльності;
- недоліки планування психологічного впливу – безсистемність, епізодичність заходів, що плануються; недостатня їх спрямованість; відсутність таких елементів організації психологічного впливу, як визначення та уточнення її суб'єктів і об'єктів, аналіз результатів, корегування, впровадження досвіду організації та здійснення психологічного впливу передовими вітчизняними та закордонними керівниками тощо;

До тогож багатьох керівників підприємств турбує питання: як знайти “золоту середину” для отримання ефективного єднання колективу, необхідного при досягненні певної мети. Багатогранність людських характерів не дає змоги запропонувати універсальний рецепт. Люди не завжди поведуть себе однаково навіть в однакових ситуаціях. Вони своєю поведінкою демонструють цілу гаму відносин і відчуттів, які можуть переходити від одних крайнощів до інших. У

системі управління будь-якої організації на важелі досягнення мети завжди ставляться взаємовідносини керівника та співробітників і співробітників між собою.

За допомогою методів реверсивного психоаналізу у колективах багатьох підприємств України виявлено характерні риси керівників та співробітників. За основу обрано таку категорію існування людської особистості, як розум, що є основним при формуванні будь-яких комунікативних звернень у системі управління підприємством та їх сприйнятті. Такі категорії як сумління, відчуття, дія, ризик та інші - не враховані навмисне, оскільки вони є результативними від розуму.

Запропоновані характеристики комунікацій покликані максимально наблизити взаємовідносини керівників та співробітників до ідеалу з психологічного погляду.

Поза вирішення залишається проблема психологічних особливостей впливу керівника на співробітників, які за віком старші або набагато старші за нього. Раніше керівник, як правило, був старшим за своїх співробітників. В теперішній час все частіше молодий керівник управляє більш зрілими людьми і не знає, як йому з цим справитися.

Вивченню феномена впливу в регуляції поведінки та діяльності присвячені праці В. І. Барка, О. Є. Гуменюк, Є. Л. Доценка, Л. М. Карамушки, Г. О. Ковальова, В. М. Кулікова, С. Д. Максименка, В. М. М'ясищева, Л. Е. Орбан-Лембрик, Б. Д. Паригіна, А. В. Петровського, О. Д. Сафіна, В. О. Татенка, О. В. Тімченка та ін.

Незважаючи на всю гостроту та актуальність і, в цілому, значні традиції розробки в психології, проблему психологічного впливу, проте, не можна зарахувати до добре розроблених. Аналіз як вітчизняної, так і зарубіжної літератури досить виразно вказує на те, що до сьогодні існує розрив між багатством фактологічного й емпіричного матеріалу та його осмисленням на рівні фундаментального теоретико-методологічного узагальнення.

Саме тому серед широкого спектра питань, які також потребують свого вирішення та які й досі залишаються не розробленими, є ті, що стосуються обґрунтування детермінант професійного психологічного впливу керівників на підлеглих, визначення вимог до психологічної компетентності керівника як суб'єкта цього впливу, виявлення технологічних засад його реалізації. Їх ефективне розв'язання передбачає обґрунтування психологічною наукою концепції професійного психологічного впливу керівників на співробітників, спроможних організувати цей процес відповідно до сучасних завдань та вимог.

Об'єкт дослідження – психологічні аспекти професійної діяльності керівника комерційної структури.

Предмет дослідження – психологічний вплив керівника комерційної структури на співробітників.

Аналіз наукової літератури з проблеми і результатів пошукових експериментів, дозволив сформулювати основну **гіпотезу**: індивідуально-особові особливості керівника психологічно впливають на підлеглих.

Мета роботи полягає в дослідженні психологічних особливостей впливу, який організується та здійснюється відповідним фахівцем (керівником комерційної структури) та у відповідному професійному середовищі.

Для досягнення поставленої мети і перевірки гіпотези були поставлені наступні **завдання**: 1. На основі вивчення літератури розглянути теоретико-методологіческие аспекти керівництва;

2. Дати характеристику основним критеріям і психологічним чинникам ефективного керівництва;

3. Визначити основні складові суб'єктивної сторони керівництва;

4. Провести емпіричне дослідження психологічного впливу керівника на підлеглих.

Робота апробована на 76-й звітній студентській науковій конференції ОНУ імені І.І. Мечникова.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ В СПІЛКУВАННІ

1.1 Аналіз визначень поняття «психологічний вплив»

Перш ніж, розглянути психологічні особливості впливу керівника на підлеглих необхідно відразу запровадити поняття «впливу» для того, щоб було зрозуміло яким категоріальним апаратом ми будемо користуватися у цій роботі.

Категорія психологічного впливу займає особливе місце в системі психологічного знання. Зокрема, визначається, що всю історію психології «можна розуміти як історію відповіді на питання про сутність, природу, критерії ефективності психологічного впливу, як розвиток поглядів і підходів до пояснення об'єктивних і суб'єктивних детермінант цього процесу» [12, с. 42]. Це пов'язане з тим, що проблема психологічного впливу виступає, на думку автора, як «стрижнева», «результуюча» проблема в психології й одночасно як системоутворююча категорія, що багато в чому визначає цільову перспективу (пошук законів керування психічними явищами), прикладний потенціал, суспільне обличчя психологічної науки, пов'язане з дієздатністю виявлених у ній законів, їхньою застосовністю до соціальної практики» [12, с.41].

На жаль, на теперішній час ще не існує єдиного визнаного стабільного визначення категорії психологічного впливу. Дана категорія психології розглядалась в різних психологічних напрямках – психології особистості, психології спілкування, психології малих соціальних груп і колективів, психіатрії, психотерапії тощо. При цьому кожне із цих напрямків поглиблювало й доповнювало розробку проблематики психологічного впливу.

Ми згодні з думкою, що найбільш широкі можливості для визначення сутності психологічного впливу надаються, якщо звернутися до джерел, що трактують вплив у контексті такої філософської категорії як «взаємодія». У «Філософському енциклопедичному словнику» пропонується розглядати «взаємодію» як філософську категорію, що відображає процеси впливу різних

об'єктів один на одного, їхню взаємну обумовленість, зміну стану, взаємопереходи, а також породження одним об'єктом іншого [17, с.81].

Це цілком укладається в трактування психологічного впливу, що зустрічається в психологічній довідковій літературі.

Під впливом традиційно розуміється «цілеспрямоване перенесення руху й інформації від одного учасника події до іншого». Передача руху може здійснюватися безпосередньо у вигляді імпульсу або опосередковано – у вигляді комплексу сигналів, що несуть повідомлення про що – небудь і орієнтують сприймаючу систему щодо сенсу й значення цих сигналів [11, с.58].

В цілому з таким визначенням погоджується Г. О. Бал і М.С.Бургін:

“Вплив предмета В на предмет А – це подія, що заключається в тому, що предмет В (можливо, разом із предметами С, Д і іншими) викликає або запобігає деякій зміні предмета А. Психологічним природно вважати такий вплив індивідуального або групового суб'єкта В, що викликає, сприяє або запобігає зміні психологічних характеристик і проявів індивіда-реципієнта А, у тому числі відносно його діяльності (і поведінки в цілому), його свідомості (і несвідомій сфері психіки), стосовно його особистості” [5,с.57].

Аналізуючи сутність психологічного впливу, В. М. Куліков відзначає: “По своїй сутності психологічний вплив є “проникненням” однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб)... Метою й результатами цього “проникнення” є зміна, перебудова індивідуальних або групових психічних явищ (поглядів, відносин, мотивів, установок, станів тощо)” (32,с.160).

Характеризуючи психологічний вплив, О.В. Сидоренко підкреслює значимість психологічних засобів у реалізації даного процесу:

“Психологічний вплив – це вплив на психічний стан, думки, почуття й дії іншої людини за допомогою винятково психологічних засобів (вербальних, паралінгвістичних або невербальних), з наданням йому права й часу відповідати на цей вплив” [13,с.125].

Найбільш вдалим для завдань нашого дослідження є наступне визначення психологічного впливу, запропоноване Т.С.Кабаченко:

“Нам представляється доцільним вважати вплив психологічним, коли він має зовнішнє стосовно адресата (реципієнта) походження й, будучи відображеним і усвідомленим ним, приводить до зміни психологічних регуляторів конкретної активності людини” [19,с.22]. Т.С.Кабаченко справедливо вказує на те, що психологічний вплив може розглядатися в наступних аспектах:

по - перше, як процес, що приводить до зміни психологічного базису конкретної активності;

по - друге, як результат зміни психологічного базису конкретної активності суб'єкта. При цьому мова може йти про зміну психологічних регуляторів як в зовні орієнтованій, так і внутрішньо орієнтованій активності суб'єкта. Результатом такого впливу може бути зміна ступеня виразності, спрямованості, значимості для суб'єкта різних проявів активності [19,с.22].

Таким чином, можна виділити наступні істотні ознаки психологічного впливу:

- 1) цілеспрямований характер психологічного впливу;
- 2) свідомість психологічного впливу як спрямованість на досягнення планованого результату;
- 3) спрямованість психологічного впливу на зміну психологічних регуляторів конкретної активності іншої людини;
- 4) інформаційний характер психологічного впливу;
- 5) вплив на психічний стан, думки, почуття й дії іншої людини за допомогою винятково психологічних засобів (як вербальних так і невербальних);
- 6) технологічність психологічного впливу;
- 7) наявність певних вольових зусиль суб'єкта в процесі реалізації психологічного впливу.

Аналіз досліджень і теоретичні узагальнення в сфері психологічного впливу вказують на можливості використання як підстави для їхньої класифікації самих

загальних критеріїв взаємодії. До їхнього числа Т.С.Кабаченко відносить наступні:

- 1) за критерієм цілеспрямованості взаємодіючих сторін розрізняють довільний і мимовільний психологічний вплив;
- 2) за критерієм стратегії взаємодії суб'єкта й об'єкта психологічного впливу – прямий і непрямий психологічний вплив;
- 3) за критерієм наявності безпосереднього контакту між взаємодіючими сторонами або використання яких - небудь каналів передачі інформації – безпосередній і опосередкований психологічний вплив;
- 4) за критерієм ступеня приховування факту впливу від реципієнта –очевидний, неприхований й неочевидний, прихований психологічний вплив;
- 5) за критерієм тривалості результатів психологічного впливу –короткочасний і довгостроковий психологічний вплив [20,с.61].

Психологічні впливи можуть бути класифіковані також і за іншими підставами:

- 1) за критерієм ступеня складності розрізняють простий і складний психологічний вплив;
- 2) за критерієм спрямованості психологічний вплив може бути індивідуальним або соціально - психологічним;
- 3) за критерієм форми здійснення психологічний вплив може бути відкритим, закритим (неочевидним) і комбінованим;
- 4) по технічній оснащеності розрізняють неінструментальні та інструментальні психологічні впливи;
- 5) за критерієм функціональної форми розрізняють виховний, управлінський, пропагандистський психологічні впливи.

В інтегративній структурі психологічного впливу виокремлюються:

- 1) суб'єкт психологічного впливу;
- 2) об'єкт психологічного впливу;
- 3) цілі психологічного впливу;
- 4) дії в структурі психологічного впливу;
- 5) результати психологічного впливу [21].

Розглянемо психологічні особливості структури процесу психологічного впливу. При аналізі процесу психологічного впливу чітко виділяються два підходи.

У межах першого підходу в структуру впливу включається етап зміни в психічній (психофізіологічній) сфері реципієнта. Так, В. Г. Зазикін розглядає психологічний вплив як цілісний, нерозривний процес, що включає в себе ряд наступних етапів:

- 1) підготовчий етап, коли визначаються цілі, завдання та зміст впливу, а також способи і засоби його здійснення;
- 2) етап безпосереднього здійснення впливу, що включає передачу інформації, надання впливу;
- 3) етап зміни у свідомості реципієнтів;
- 4) етап корекції результатів впливу;
- 5) етап визначення кінцевого ефекту психологічного впливу.

Якщо буде потреба, даний цикл, на думку автора, повторюється доти, доки не буде досягнута бажана зміна в психіці об'єкта впливу [5].

У межах другого підходу в структуру процесу впливу включаються тільки цілеспрямована активність самого суб'єкта психологічного впливу. Так, при аналізі психологічного впливу Д. В. Василенко виділяє наступні етапи:

- 1) аналітичний етап, що включає вивчення об'єкту впливу, визначення цілей, планування етапів психологічного впливу;
- 2) етап практичної реалізації, що включає актуалізацію специфічних інформаційних каналів впливу, передачу інформації певного змісту, застосування конкретних засобів, методів і прийомів психологічного впливу;
- 3) контрольний - рефлексивний етап, у рамках якого здійснюється співвіднесення споконвічно поставлених цілей і реально досягнутого результату, визначення ступеня ефективності психологічного впливу [7].

Розглянемо особливості стратегій сугестивного впливу. Аналізуючи основні парадигми в психології, Г.О. Ковальов розрізняє наступні стратегії психологічного впливу:

- 1) у рамках об'єктної, або природничо - наукової парадигми – імперативну стратегію психологічного впливу;
- 2) у рамках суб'єктної, або акціональної парадигми – маніпулятивну стратегію психологічного впливу;
- 3) у рамках особистісної, або інтерсуб'єктної парадигми – розвиваючу стратегію психологічного впливу [25,с.42].

Згідно із С.Ю. Решетиною і Г.Л. Смолянном, загальна характеристика зазначених вище стратегій полягає в тому, що “маніпулювання розглядається як підсвідоме стимулювання в обхід внутрішнього контролю, по типу психотерапевтичного ефекту. Імперативна стратегія не торкається глибинних структур особистості, а підтримує наявні когнітивні структури, добре діє в екстремальних ситуаціях. На відміну від цих двох стратегій, розвиваюча стратегія орієнтована на довгостроковий ефект, на зміну особистості здійснюється в процесі тривалого діалогового контакту з людиною.

Діалоговий вплив, спрямований на формування структури особистості, стає можливим при тривалому спілкуванні в процесі навчання й виховання” [26,с.24].

Названі парадигми відрізняються також за характеристиками суб'єкта впливу і реципієнта. Так, природничо - наукова парадигма розглядає реципієнта як об'єкта (він пасивний, не володіє внутрішнім потенціалом, а лише відповідає на вплив ззовні й т.д.), акціональна – як суб'єкта дослідження (він активний, володіє внутрішнім потенціалом і логікою розвитку), а інтерсуб'єктна парадигма заснована на “міжсуб'єктному” розумінні детермінації психічного в людині і заснована на вірі в позитивний потенціал людини, у її можливості постійного розвитку і самовдосконалення, у її необмежені творчі можливості [20,с.46].

1.2 Методи психологічного впливу

Для класифікації методів, реалізованих у контексті психологічного впливу, може виступати критерій вибору специфічних “мішеней” впливу, що виявляються в структурі регуляторів активності суб'єкта. При цьому “під

“мішенню” розуміються ті якості особистості, на які впливає ініціатор, і в результаті цього об’єкт приймає потрібне ініціаторові рішення” [35,с.165].

Активність виступає як найбільш загальний прояв життєдіяльності людини. У сучасній психології накопичений величезний обсяг знання щодо ролі тих або інших психічних феноменів у контексті їхнього впливу на активність людини. Так, Т.С.Кабаченко виділяє наступні чотири групи феноменів відповідно до їх ролі відносно актуалізації різних форм активності:

до першої групи відносяться фактори, що забезпечують орієнтування в дійсності (суб’єктивні моделі дійсності);

до другої групи – фактори, що забезпечують вихідне спонукання до певної активності (умовно їх можна позначити як фактори – джерела активності);

до третьої групи – фактори, що впливають на реалізацію виниклого спонукання до конкретної поведінкової реакції (ціль, програма, модель навколишніх умов, критерії оцінки результату – як свого роду

“психологічні шлюзи”, які або сприяють реалізації активності в її конкретній формі, або перешкоджають цьому);

до четвертої групи – фонові фактори (стан свідомості, функціональні й емоційні стани) [6,с.219].

Тоді класифікація методів психологічного впливу, на думку Т.С.Кабаченко, може спиратися на класифікацію тих психологічних завдань, які при цьому вирішуються. Виходячи із представленої схеми, всі методи психологічного впливу можуть бути віднесені до однієї із чотирьох груп:

1) до методів впливу на суб’єктивні моделі дійсності);

2) до методів впливу на джерела активності;

3) до методів впливу на регулятори прояву активності;

4) до методів впливу на фонові стани психіки [6,с.219].

Близький підхід ми спостерігаємо також у Л. Д. Столяренко, що визначає метод психологічного впливу як сукупність прийомів, що реалізують вплив на наступні “мішені” у структурі регуляторів активності суб’єкта:

1) на потреби, інтереси, нахили – тобто джерела мотивації активності,

поведінки людини;

2) на установки, групові норми, самооцінку людей – тобто на ті фактори, які регулюють активність;

3) на емоційні стани, в яких людина перебуває (тривога, збудженість або депресивність тощо) і які змінюють його поведінку в конкретних ситуаціях і моментах часу [14,с.267 – 270].

Таким чином, можна представити наступну узагальнену класифікацію психологічних “мішеней” у психіці об’єкта впливу:

1) спонкання активності (потреби, інтереси, схильності, ідеали);

2) регулятори активності (сміслові, цільові й операційні установки, групові норми,самооцінка, світогляд, переконання, вірування);

3) інформаційні структури активності (знання про світ, людей,відомості, які забезпечують інформацією людську активність);

4) операційний склад активності(спосіб мислення, стиль поведінки, звички, уміння, навички);

5) психічні стани, пов’язані з реалізацією різних форм активності (фонові, функціональні, емоційні) [15].

1.3 Види психологічного впливу в спілкуванні

Розглянемо основні види психологічного впливу в контексті спілкування.

При аналізі психологічного впливу на індивіда в процесі спілкування

В.М. Бехтерев пропонує розрізнити два основних його види –навіювання і переконання. При цьому всі інші види впливу (наприклад, наказ, зразок, порада, побажання й інші) можуть бути віднесені, залежно від контексту спілкування, або до навіювання, або до переконання [6,с.24].

Г. М. Андреева показала, що будь-яку інформацію, що передається від людини до людини в процесі спілкування, доцільно класифікувати з погляду рівня активності суб’єкта впливу, розрізняючи в ній повідомлення, переконання і навіювання [3,с.161]. Т.С.Кабаченко також розрізняє наступні види вербального

психологічного впливу, що спостерігається в діяльності різних груп професіоналів: інформування, переконання і навіювання [20,с.160 –168].

Більш повна класифікація видів психологічного впливу в спілкуванні запропонована О. О. Феофановим. Це інформування, переконання, спонукання, навіювання (сугестія) [49,с.148].

Одна з найбільш розроблених класифікацій видів психологічного впливу в спілкуванні запропонована О. В. Сидоренко, що виділяє наступне:

- 1) переконання – свідомо аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою змінити їхнє судження, ставлення, намір або рішення;
- 2) самопросування – відкритий прояв свідчення наявності у людини своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненою по здобуткам й завдяки цьому отримати перевагу;
- 3) маніпуляція – прихований від опонента вплив на нього, на його систему ставлень і орієнтацій;
- 4) прихилання до наслідування – створення у іншої людини бажання “бути схожою”, подібною до зразка;
- 5) прохання – словесне звертання до людини із пропозицією задовольнити потребу або бажання ініціатора;
- 6) примус – вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплюване прихованими або явними погрозами;
- 7) деструктивна критика – зневажливі або образливі судження висловлення про особистість опонента, грубий, а іноді агресивний осуд, ганьблення або осміяння його пороків, вчинків;
- 8) ігнорування – навмисна неуважність, підкреслене неприйняття людини, при якому ігнорування, найчастіше, виступає як тактична форма примусу або залучення уваги людини до чогось;
- 9) емоційне зараження – передача свого стану і ставлення іншій людині або групі осіб;

10) навіювання – навмисний свідомий вплив на підсвідомість людини або групи осіб з метою зміни їхнього стану або відношення до питання, а також створення схильності до певних дій [28,с.129 –131].

Висновки до 1 розділу

Таким чином, можна виділити наступні істотні ознаки психологічного впливу: цілеспрямований характер психологічного впливу; свідомість психологічного впливу як спрямованість на досягнення планованого результату; спрямованість психологічного впливу на зміну психологічних регуляторів конкретної активності іншої людини; інформаційний характер психологічного впливу; вплив на психічний стан, думки, почуття й дії іншої людини за допомогою винятково психологічних засобів (як вербальних так і невербальних); технологічність психологічного впливу; наявність певних вольових зусиль суб'єкта в процесі реалізації психологічного впливу.

До методів психологічного впливу можуть бути віднесені до однієї із чотирьох груп: до методів впливу на суб'єктивні моделі дійсності); до методів впливу на джерела активності; до методів впливу на регулятори прояву активності; до методів впливу на фонові стани психіки.

Основні види психологічного впливу в спілкуванні: переконання – свідомо аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою змінити їхнє судження, ставлення, намір або рішення; самопросування – відкритий прояв свідчення наявності у людини своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненою по здобуткам й завдяки цьому отримати перевагу; маніпуляція – прихований від опонента вплив на нього, на його систему ставлень і орієнтацій;

прихиляння до наслідування – створення у іншої людини бажання “бути схожою”, подібною до зразка; прохання – словесне звертання до людини із пропозицією задовольнити потребу або бажання ініціатора; примус – вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплюване прихованими або явними

погрозами; деструктивна критика – зневажливі або образливі судження висловлення про особистість опонента, грубий, а іноді агресивний осуд, ганьблення або осміяння його пороків, вчинків; ігнорування – навмисна неуважність, підкреслене неприйняття людини, при якому ігнорування, найчастіше, виступає як тактична форма примусу або залучення уваги людини до чогось; емоційне зараження – передача свого стану і ставлення іншій людині або групі осіб; навіювання – навмисний свідомий вплив на підсвідомість людини або групи осіб з метою зміни їхнього стану або відношення до питання, а також створення схильності до певних дій

РОЗДІЛ II. АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ

2.1 Психологія впливу керівника на підлеглих як вияв його влади і авторитету в організації

Влада і авторитет виявляються тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої сторони засобами впливу. Породжені психологічним впливом зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить із сфери впливу. Інші зміни є тривалішими і з часом стають рисами людини.

Обов'язок керівника — постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути як позитивним, так і негативним, що має своєю передумовою різні причини: — індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади; — наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення.

Усе це неоднаково піддається впливу, виявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Саме тоді, коли керівник домагається виконання конкретних завдань і обов'язків, співробітник може перейматися актуальнішими для нього справами. Його особисті принципи можуть суперечити принципам або політиці організації, наслідком чого будуть психологічні бар'єри, конфлікти.

Важливими чинниками впливу керівника на підлеглих є авторитет і влада.

*Авторитет (лат. *autoritas* — вплив, влада) — вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.*

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому відіграють значущість його посади і можливості, які вона відкриває.

Влада — здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів — волі, права, авторитету, насилля.

Джерелами влади керівника над підлеглими є (Дж. Френч, Б. Рейвен):
 — чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
 — використання винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати у найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
 — використання примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто доган, пониження у посаді, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;
 — референтна влада (базується вона на привабливих особистісних якостях керівника). Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;
 — влада, заснована на досвіді (виявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями).

За іншою концепцією (К. Хейлс), що акцентує на відмінностях особистих і інституційних джерел влади, джерелами влади в управлінні є:
 — ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);
 — ресурси економічної влади;
 — ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
 — ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Джерелом будь-якої влади, зокрема й в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

Владні відносини — можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Для виникнення владних відносин вплив повинен здійснитися або визріти. Психологічний механізм утвердження влади в управлінні формувався протягом багатьох років. Так, великий китайський філософ Конфуцій намагався розв'язувати проблеми владних відносин в управлінні країною етико-психологічною спрямованістю діяльності правителя, який має слугувати своєму народові, правити за допомогою свого морального прикладу. Італійський суспільний діяч, мислитель, один з перших буржуазних теоретиків капіталістичних відносин Н. Макіавеллі вважав, що ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їхніх вчинків, інтересів і прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи. Представник англійської школи епохи Просвітництва Ф. Бекон стверджував, що управління, управлінські відносини між правителем і підлеглими повинні регулюватися законом.

Сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях. Психологія впливу однієї людини на іншу (керівника на підлеглих, співробітників, колег по роботі) виявляється у змінах, що відбуваються в результаті впливу на індивідів. Люди вільні у своєму виборі “впливів”, проте, перебуваючи у соціальному середовищі, стаючи складовою організованої діяльності, не спроможні уникнути комфортного або дискомфортного впливу оточення. Іноді вони не завжди намагаються уникнути впливу, зважаючи на авторитетність керівника, його мудрість, уміння турбуватися про співробітників. Отже, управлінець і працівник є учасниками соціального і психологічного обміну як результату взаємного впливу. Своєрідність управлінської діяльності робить керівника і підлеглого джерелом і агентом впливу. Наприклад, керівник, намагаючись змінити поведінку, почуття або думки іншої людини, стає стимулом, агентом впливу. Ним може стати і його

співробітник, якщо виявить ініціативу у розв'язанні певного завдання. Значущим психологічним чинником є підтримка керівником ініціативи підлеглих, що сприятиме їх самореалізації, вияву здібностей там, де необхідно. Тобто вплив керівника має бути позитивно спрямований, сприяти розвитку позитивної мотивації до праці.

Керівник залучає до сфери впливу і взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, дії з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. Для цього він із того, хто впливає, стає тим, хто піддається впливу. Такий обмін ролями відбувається і серед підлеглих.

Вплив може бути й одностороннім, без зворотного зв'язку, коли керівник не зацікавлений або байдужий в отриманні інформації від підлеглих. Зворотна інформація може бути і позитивною, і негативною, що залежить від різних обставин:

- підлеглі можуть неправильно зрозуміти вимоги і завдання, які ставить перед ними керівник;
- поведінка і реакція підлеглих на управлінську ситуацію може бути різною;
- нечіткість поставлених керівником завдань тощо. Важливим психологічним чинником неефективного впливу, а отже і неефективного управління, є також стримування керівником ініціативи підлеглих, відхилення, неприйняття їх пропозицій. Буває, що керівник спершу не зважає на важливу пропозицію підлеглого, а потім видає її за свою, що спричинює руйнацію найціннішого — морально-психологічного духу в трудовому колективі.

Поведінка керівника у взаємодії з підлеглими, колегами визначається його функціями, становищем у структурі управлінського процесу, правами і обов'язками щодо інших людей. Місце керівника, способи його впливу на об'єкти управління, ознаки, що характеризують його сутність як певний соціально-психологічний тип, фіксуються у понятті “статус”, головними складовими якого є авторитет і престиж. Керівник з високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет,

що є запорукою впливу на персонал. Його статус завжди пов'язаний із ставленням до нього колег по роботі, підлеглих, які визнають права керівника і очікують від нього виконання обов'язків у реалізації управлінських функцій.

Авторитет характеризують широта (кількісна ознака — сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака — авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язанні проблем, а не на виявленні винуватців, тощо. Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний. До них, передусім, належать високий рівень енергії, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати поставлених цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими.

Психологічний вплив керівника виявляється на кількох рівнях взаємодії: між ним і підлеглим, між ним і групою співробітників та ін. Ефективне управління передбачає в усіх випадках наявність зворотного зв'язку, коли підлеглі також є агентами впливу. Це впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, яка залежить і від форм (індивідуальних, колективних) прийняття управлінського рішення. Найоптимальніше використовувати різні

форми залежно від складності завдання.

Особливість впливу керівника на підлеглих залежить від стилю, якого він дотримується.

Авторитарний стиль. Керівник, який сповідує його, всі рішення ухвалює одноосібно. Структура впливу за таких умов побудована за принципом “керівництво — підкорення”. Ухвалені на верхніх поверхах управлінської ієрархії директиви не підлягають обговоренню, їх слід незаперечно виконувати; оцінювання якості діяльності певного підрозділу також є прерогативою вищого керівництва.

- Тип такого керівника характеризують:
- надмірна централізація влади;
 - ігнорування думки спеціалістів;
 - перекладення відповідальності на нижчі рівні, на виконавців;
 - застосування різних соціально-психологічних механізмів впливу аж до аморальних (інструктаж, наради, тиск, погрози, категоричність висловлювань тощо);
 - нетерпимість до критики на свою адресу, прийняття рішень без згоди більшості;
 - недовіра до підлеглих;
 - нехтування реальним людським потенціалом, обмеження спілкування з підлеглими, реального взаємовпливу;
 - байдужість до індивідуальних особливостей підлеглих, до міжособистісних стосунків;
 - віддаленість у неформальних відносинах, холодність і офіційність.

На такого керівника вказують його одяг, манера говорити, міміка, жести тощо, розраховані на те, щоб викликати до себе особливу повагу, готовність до покори, а то й страх. Така поведінка є засобом посилення особистого впливу керівника на співробітників, яких він сприймає лише як об'єкт впливу, а не як колег у спільній діяльності.

Стверджувати, що авторитарний вплив в управлінні є однозначно негативним, не можна. Трапляються ситуації (запущеність справ в організації,

відсутність дисципліни, послаблена відповідальність підлеглих, екстремальна необхідність розв'язання конкретного завдання, високий професіоналізм керівника тощо), коли неминучим є використання його елементів.

Демократичний стиль. Оптимальне використання його є ефективним в управлінні засобом впливу керівника на працівників. Управлінець, який сповідує його, вдало користується владою, але ніколи не апелює до неї. Психологічні механізми демократичного впливу (порада, делегування повноважень і відповідальності співробітникам, переконання, навчання та ін.) дають змогу керівникові раціонально використовувати робочий час, забезпечують саморегуляцію управлінської системи, розвиток ініціативи підлеглих. За таких умов весь управлінський апарат отримує адекватне уявлення про розв'язувану проблему, цілі організації, відчуває до себе турботу керівника. В установі, де керівник дотримується демократичних засад управління, керівники нижчої ланки репрезентують і захищають інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Тобто формуються взаємовпливи, зворотний зв'язок, у процесі яких інформація передається не тільки від керівника до підлеглих, а й від них до керівника.

Вважаючи себе належним до групи, керівник-демократ може впливати на окремих осіб безпосередньо або через групу. У цьому сенсі на індивіда ефективно впливають такі психологічні чинники:

- наявність у групі людей, які для нього є основним джерелом духовності, прикладу;
- засвоєння особистістю позитивних соціальних норм і ціннісних орієнтацій, що формуються у групі під час взаємин;
- відпрацювання індивідом у групі своїх умінь і навичок;
- можливість індивіда правильно сприймати і оцінювати себе, зберігати позитивне і позбуватися недоліків завдяки отримуваній від учасників групи інформації;
- спрямування групою на індивіда необхідних для його розвитку позитивних емоцій.

Керівник, який усвідомлює свою причетність до групи, є учасником спільної дії, має значні можливості впливу на співробітників. Уникаючи групи, керівник не зможе на неї впливати. Водночас керівник-демократ повинен враховувати, що група може здійснювати і негативний вплив на окремих осіб: психологічний тиск; несприйняття оригінальних ідей; спонукання індивіда поводитися не так, як він вважає за потрібне (конформна поведінка); відсутність належної дисципліни й організації.

Іноді вплив керівника (безпосередній або через групу) вважають незаконним, оскільки його передумовою є нелегітимні психологічні, матеріальні механізми (вербування, підкуп, шантаж, наклеп тощо). Керівники з демократичним стилем керівництва таких методів впливу не застосовують, адже демократична система управління базується на інших засадах. Решта стилів керівництва не обмежує різних впливів, зокрема неприйнятних з погляду загальнолюдських, моральних цінностей і правових вимог.

Ліберальний стиль. Використання його у процесі прийняття управлінських рішень часто межує з бездіяльністю керівника за деякої зовнішньої активності його поведінки. Насправді від нього реально нічого не залежить, він нічого не вирішує, оскільки не намагається чи не здатен приймати рішення. Ліберал — людина невпливова, що є наслідком суб'єктивних особливостей його особистості, непрофесіоналізму, невпевненості у власних можливостях і знаннях, слабкої сили волі, надмірної довірливості тощо. За таких обставин керівні повноваження можуть перейти до неформального лідера, який виявляє ініціативу в розв'язанні управлінських рішень, а часто і перехоплює владу у керівника-ліберала, що дезорганізує управління, знижує його ефективність. Однак інколи ліберальний стиль керівництва виявляється ефективним, а керівник — впливовим. Це трапляється за таких умов: — індивідуалізований характер роботи, виконання керівником лише контролюючих функцій; — функціонування групи як колективу інтелектуалів, де утвердилася вільна, творча атмосфера;

— високий рівень відповідальності та свідомості у групі.

Дбаючи про ефективний вплив на групу та її осіб, керівник не повинен сліпо копіювати жоден стиль діяльності. Успіх його у виробленні власного, відмінного від інших, стилю, в якому професіоналізм організації управління спиратиметься на загальнолюдські цінності у взаємодії із співробітниками, на визнання пріоритету людини, а не власних інтересів.

Керівник, який тільки що обійняв посаду, часто не має особистого авторитету, а гарантована посадою влада дає йому силу лише на початку діяльності. Далі має відбутися формування авторитету, підґрунтям для якого можуть стати властивості, якості керівника, які за рівнем свого розвитку переважають такі самі якості інших людей. Тобто в основі авторитету є і громадське визнання особистості керівника, оцінення групою його суб'єктивних якостей, їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. За таких обставин поєднуються моральна, формальна (посадова) і функціональна (ділова, професійна) основи влади. Однак зводити владу лише до авторитету не можна, оскільки методи здійснення влади (наси́льство, переконання, примус) перебувають поза межами авторитету, до того ж, наприклад, підкорення для авторитету необов'язкове, а для влади воно конче необхідне.

Серед важливих складових авторитету — довіра, повага інших людей до керівника, передумовою яких є переконаність у наявності в керівника заслуг, упевненість, що він діє професійно, наділений відчуттям емпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у розв'язанні поставлених завдань. За відсутності довіри всі дії керівника здаються непрофесійними, такими, що не заслуговують на увагу, їх піддають сумніву. Дії авторитетного керівника можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони з позиції моралі або професіоналізму не бездоганні.

Влада авторитету може мати реальне і формальне визнання. *Реальний авторитет* з погляду міцності влади вищий, ніж формальний. Наділеного ним керівника підлеглі сприймають без найменшого сумніву, його накази мають велику переконливу силу, а це позбавляє людей від розмірковувань щодо

правильності управлінського рішення, розв'язання конфліктної ситуації тощо. Отже, влада авторитету, яка не потребує формального підсилення, є найдосконалішою формою управління. В сучасних умовах поширений і *формалізований авторитет* — підкріплена правом влада керівника. Однак в обох випадках застосування влади керівника є ефективним, якщо людина визнає її джерело законним (легітимним) і прийнятним. Влада керівника тим ефективніша, чим вищий його авторитет і чим більшими моральними і матеріальними можливостями управлінець наділений. Але повністю звести управління до влади неможливо. Управління є значно ширшою формою організації поведінки людей, воно ефективне за умови врахування в його рішеннях потенціалу об'єкта, а також середовища, в якому об'єкт управління може оптимально виявити свої можливості.

Психологічний характер впливу керівника має на меті зміну поведінки працівника. Коли керівник скаржиться на недостатню впливовість, він має на увазі, що його погляди, почуття, зауваження і пропозиції не завжди підтримують інші люди. Отже, процес соціально-психологічного впливу пов'язаний із проблемою ефективного керівництва. Реальне визнання керівник здобуває в результаті добросовісної і наполегливої праці. Є і штучні прийоми здобуття авторитету, хоч насправді це — псевдоавторитет, який має такі види: — “авторитет” пригнічення (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах, погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі); — “авторитет” резонерства (керівник вважає, що постійні повчальні бесіди посилюють його вплив на людей); — “авторитет” педантизму (схильність керівника до суцільного контролю, дріб'язковості); — “авторитет” підкупу (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові); — “авторитет” відстані (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);

- “авторитет” доброти (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);
- “авторитет” чванства (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою).

Одні дії керівника призводять до швидких і безпосередніх результатів, інші виявляються тільки з часом. Аналіз причин свідчить, що впливовість в управлінській діяльності є інтегральною категорією, яка поєднує в собі як особистісні характеристики керівника, так і особливості зовнішнього середовища

2.2 Міжособистісні відносини в групі. Система взаємовідносин в групі

Людина живе, розвивається і діє в групі. В колективі і під його впливом відбувається становлення особистості - складається її спрямованість, формуються суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей. Проте не кожна спільність людей, в яку включена особистість може бути названа колективом. Необхідно розрізнити поняття "група" і "колектив".

Групою можна назвати будь-яке об'єднання людей, незалежно від того, якого характеру зв'язки виявляються між його членами. Як сукупний суб'єкт діяльності та спілкування група є тим осередком, де перетинаються суб'єкт-об'єктні зв'язки особистості, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки. Це робить групу складним утворенням, зумовлює її функції, ознаки та характер впливу на особистість.

У соціальній психології існує чимало класифікацій груп, але найзагальнішою з них є класифікація груп на умовні та реальні, малі й великі.

Отже, розглянемо структуру міжособистісних взаємовідносин на прикладі малих соціальних груп.

Мала соціальна група має складну систему спілкування та структуру взаємин між її членами. У більшості таких груп ці взаємини мають подвійний характер.

Оскільки переважна частина малих соціальних груп виникає у зв'язку з необхідністю розв'язувати якийсь комплекс суспільних завдань, то у ході їх реалізації, у спільній цілеспрямованій діяльності члени групи повинні виконувати певні робочі функції: обмінюватися інформацією, узгоджувати свої дії з логікою трудового процесу, виконувати певні вимоги. Це - сукупність взаємовідносин, зумовлена об'єктивними соціальними відносинами, до яких людина залучається незалежно від її симпатій-антипатій.

Такі взаємини будуються за адміністративним, технологічним чи правовим принципами. Офіційно вони фіксуються і охороняються соціальними інституціями, законодавством або хоча б інструкціями та правилами і пов'язані з виконанням якоїсь конкретної справи. У соціології та соціальній психології подібні відносини називають по-різному: формальними чи офіційними, діловими чи функціональними. Відповідно і групи, об'єднані такими відносинами, називають формальними або офіційними. В організаційному і функціональному аспектах вони завжди пов'язані з організаціями і групами ширшого рівня - вторинними колективами, а через них - із соціальною структурою суспільства. Діяльність особистості в такій структурі розглядається насамперед як діяльність цілком певного функціонера: канали спілкування в цьому разі хоч і залишають їй певну свободу вибору, але все ж досить жорсткі й обмежені.

Отже, формальна структура групи - це зовнішні комунікативні зв'язки, за допомогою яких здійснюється спілкування людей у праці, навчанні та інших різновидах діяльності. Головними особливостями такої структури є: поділ праці та спеціалізація функцій; ієрархія посад; наявність системи координації дій; встановлення постійних ліній комунікації та схематичних способів передачі інформації.

Функції соціального контролю здійснюються спеціально створеними організаціями чи конкретними особами, які виступають від імені офіційних інституцій.

У межах офіційної структури у процесі спонтанного розвитку формується неофіційна (неформальна) структура групи, яка відображає внутрішні взаємини

між її членами. За своєю природою ці міжособистісні зв'язки у цільових групах є вторинними стосовно формальних відносин, хоч за інших умов вони можуть бути чинником об'єднання людей у різні неформальні групи.

У кожному трудовому колективі можна знайти складну структуру, що включає посадові й особисті відносини.

Посадова структура колективу характеризується взаєминами, що регулюються офіційним положенням осіб у системі підприємства, посадовими інструкціями, наказами й іншими нормативними актами. До посадової структури належать всі офіційні зв'язки людей у їхній виробничій і суспільній діяльності як між керівниками і підлеглими, так і між членами колективу, рівними по своєму службовому становищу або положенню в громадській організації.

Ця структура визначається поділом праці як усередині первинного колективу (бригади, дільниці, відділу), так і між первинними колективами підприємства в системі виробництва і керування.

Функціонування виробничого колективу залежить також і від стану неофіційних відносин, неформальних зв'язків між працівниками, що почувають психологічну близькість, спільність інтересів або навпаки. Ці особисті відносини значною мірою характеризують психологічний клімат колективу, розкривають резерви виховної роботи.

У системі взаємин, що визначають стан психологічного клімату у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим (так зване "вертикальне спілкування" або «відносини по вертикалі»), тому що від них у значній мірі залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу («горизонтальне спілкування» або «відносини по горизонталі»).

Вирішальне значення для успішного функціонування організації в цілому мають соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів. Сьогодні зростає необхідність свідомої активності, спрямованої на підтримку, регулювання і формування здорової соціально-психологічної атмосфери колективу.

Ця активність може розвиватися як одночасно, так і послідовно в декількох напрямках.

У системі взаємин по вертикалі:

Перший напрям - у роботі з удосконалювання взаємин по вертикалі - організація науково обґрунтованого підбору кадрів керівників виробництва з числа працівників, що володіють не тільки високою професійною кваліфікацією й організаторськими здібностями, але і позитивною настановою на підлеглих, умінням сполучати колектив і створювати атмосферу сприятливих взаємин.

Для вирішення цього завдання необхідно періодично (приблизно раз у два роки) проводити оцінки ділових і особистих якостей керівників виробництва і резерву керівного складу з метою визначення перспектив їхнього використання. Особлива увага при цьому повинна бути звернена на висунення на керівні посади молоді. Істотну допомогу в проведенні такої атестації повинний зіграти інститут експертів, що підбирається з найбільш авторитетних працівників колективу підприємства.

Другий напрям у роботі з удосконалювання взаємин по вертикалі - підвищення психологічних і педагогічних знань керівників виробництва всіх рівнів.

Третій напрям у роботі з удосконалювання взаємин по вертикалі - проведення досліджень для виявлення тих факторів в організації, режимі, умовах праці, у системі стимулювання праці, що викликають стабільну незадоволеність і створюють постійні конфліктні ситуації між керівником і підлеглими.

Система взаємин по горизонталі складається з наступних підсистем:

Особисті виборчі відносини між членами первинних виробничих груп. Ці відносини засновані на симпатіях і антипатіях і розвиваються стихійно в силу загальнолюдської потреби в спілкуванні. На базі особистих виборчих відносин у первинних виробничих колективах складаються невеликі неофіційні угруповання в кілька людей і виникає так називана неофіційна структура, в якій окремі члени колективу можуть займати як сприятливі, так і несприятливі соціально-психологічні позиції.

Керувати безпосередньо особистими виборчими взаєминами на рівні підприємства важко, тому що вони носять суцільно особистий характер. Тому необхідно проведення досліджень у трудових колективах з несприятливими показниками особистих виборчих відносин, а також досліджень по визначенню психологічної сумісності чи попередженню і подоланню несумісності.

Другу підсистему відносин по горизонталі утворюють особисті фонові відносини, що характеризують типовий для даної групи загальний стиль і тон взаємин, нерозривно зв'язані з тими неофіційними нормами поведінки, що склалися в даній групі, з її груповою мораллю.

В задачу соціального керування входить свідоме створення у всіх трудових колективах загального позитивного фону взаємин, розвиток відносин взаємної доброзичливості, взаємної поваги й інтересу, взаємної турботливості. Саме такий позитивний фон взаємин сприяє об'єднанню всієї виробничої групи й окремих неофіційних угруповань у спокійний колектив.

Перший напрям у роботі зі створення позитивного фону взаємин у виробничих групах - вплив на особистість керівника з метою формування позитивної внутрішньої психологічної настанови на підлеглих. Цей напрям збігається з заходами щодо удосконалювання взаємин по вертикалі: систематично проведеною оцінкою ділових і особистих якостей керівного складу, науковим підбором керівних кадрів і систематичним підвищенням кваліфікації і рівня психологічних знань і умінь керівників виробництва.

Другий важливий момент у регулюванні загального фону взаємин - це виявлення факторів виробничої обстановки, що створюють постійні конфліктні ситуації між членами колективу і, отже, що погіршують загальний стиль і фон взаємин, а також визначення заходів для їхнього усунення.

Третій напрям у роботі з удосконалювання фонових відносин - це удосконалювання системи інформації на підприємстві. Взаємини в трудовому колективі в значній мірі засновані на взаємній позитивній інформованості членів колективу один про одного, а також про колектив у цілому: задачах, що стоять перед ним, його успіхах і досягненнях, його громадського життя.

Створення атмосфери взаєморозуміння і довіри в трудовому колективі має полегшуватися шляхом швидкого поширення та обміну якомога повнішою і об'єктивнішою інформацією з різних аспектів життя та соціальних умов працівників. Причому, адміністрація має застосовувати ефективну політику зв'язків, тобто щоб до прийняття рішення з важливих питань про це давалась інформація і між зацікавленими сторонами відбувалися консультації, оскільки передача такої інформації не завдає шкоди жодній із сторін.

Вдалося б вирішити багато існуючих конфліктів і попередити “нові”, коли б адміністрація хоча б у міру можливостей відповідала на запитання працівників.

З метою поліпшення двосторонньої взаємодії можна визначити засоби зв'язків, до яких належать:

- а) наради для обміну думками та інформацією;
- б) повідомлення, призначені для певних груп працівників;
- в) масові засоби (журнали, газети підприємства, інформаційні і ознайомчі листики, дошки оголошень, фільми, радіо і т.д.);
- г) засоби, метою яких є надати працівникам можливість вносити пропозиції та висловлювати свою думку з питань, що стосуються діяльності підприємства.

Питаннями, щодо яких адміністрація повинна надавати інформацію, є:

- загальні умови зайнятості, у тому числі умови найму, переведення та звільнення;
- визначення обов'язків, які необхідно виконувати на різних роботах, та місце конкретної роботи у структурі підприємства;
- можливість професійного навчання і перспективи просування по службі на підприємстві;
- загальні умови праці;
- правила техніки безпеки та гігієни праці, інструкції для попередження нещасних випадків та професійних захворювань;
- процедури, встановлені для розгляду скарг, а також правила і практика, що регулюють їх застосування;
- соціально-побутове обслуговування персоналу;

- системи соціального забезпечення або соціальної допомоги, що існують на підприємстві;
- положення національних систем соціального забезпечення, які поширюються на працівників завдяки тому, що вони працюють на підприємстві;
- загальне становище на підприємстві і перспективи його подальшого розвитку;
- роз'яснення рішень, які можуть безпосередньо або опосередковано вплинути на становище працівників на підприємстві;
- методи консультацій, дискусій та співробітництва між адміністрацією та працівниками, з одного боку, і працівниками, з іншого.

Четвертим напрямком у роботі з удосконалювання особистих фонових відносин на виробництві є організація колективного відпочинку працівників, особливо молоді.

Третю підсистему взаємин по горизонталі складають ділові відносини, тобто взаємини, що виникають між працівниками безпосередньо в процесі спільної діяльності.

Робота з розвитку ділових взаємин і згуртуванню трудового колективу вимагає проведення заходів щодо наступних напрямів:

- розвиток колективних форм праці і зміцнення організаційного взаємозв'язку у виробничих колективах;
- підкріплення колективних ділових відносин через систему стимулювання;
- залучення працівників, у тому числі і молоді, до керування виробництвом;
- систематична орієнтація членів колективу на визначені типи взаємин як через керівників виробництва, так і через засоби масової інформації: заводську пресу, засоби наочної агітації.

В процесі створення дружного, злагодженого колективу розрізняють три етапи: на першому етапі вимоги ставляться тільки з боку керівника; другий етап - вимоги керівника приймаються активом, сам актив ставить їх до всіх членів колективу; на третьому етапі всі члени приймають вимоги і ставлять їх до себе і колег. Якщо не проводити подібної цілеспрямованої роботи з розвитку колективу, то структура його складається стихійно.

Для цього необхідно чітко уявляти структуру соціальних функцій колективу і місце в ній психологічних відносин, систему взаємодії соціально-психологічного клімату з іншими елементами цієї структури.

Соціально-психологічний клімат складається в тісній взаємодії і під впливом безлічі факторів: від успіхів і досягнень колективу, від організації праці і стилю керівництва до форм і методів матеріального і морального стимулювання, поліпшення праці і побуту працівників, рівня їхньої освіченості, вихованості, соціальної активності та інше.

Навіть настрої кожного окремого члена колективу і несподіваних змін його варто враховувати в числі факторів, що можуть впливати на соціально-психологічну атмосферу колективу в цілому і психічний стан кожної окремої людини. Володіючи здатністю передаватися іншим, заражати навколишніх, психічний настрої навіть одного з членів колективу може виявитися однієї з причин не завжди бажаних змін у настрої інших людей.

Все це ставить керівника перед нагальною потребою оволодіння соціально-психологічними знаннями з метою створення найбільш сприятливого клімату в своєму колективі.

2.3 Роль керівника в становленні міжособистісних відносин в колективі

Незалежно від бажань керівників формалізувати всі відносини, в кожному колективі утворюються малі неформальні групи з трьох - семи чоловік.

Найважливішою ознакою неформальної групи є наявність загальної мети, яка, по-перше, не завжди усвідомлюється членами групи і по-друге не обов'язково пов'язана з рішенням виробничих задач.

Потреба в спілкуванні може виникнути в зв'язку з спільним навчанням, загальним хобі і т.д. цілі малої групи можуть бути позитивними, тобто сприяти згуртованості колективу, нейтральними або негативними. Потреба в цілеспрямованні, формулюванні мети і організації діяльності по її досягненню приводить до появи лідерів.

Цей феномен переглядається у всіх неформальних групах, що нараховують більш трьох чоловік. Будь-який неформальний лідер володіє особистісним тяжінням, яке виявляється в різній формі.

Виділяють три типи лідерів: ватажок, лідер (у вузькому значенні слова) і ситуативний лідер. Ватажок найбільш авторитетний член групи, що володіє обдарованістю навіювання і переконання. На інших членів групи він впливає словом, жестом, поглядом.

В соціальній психології існує наступний перелік якостей керівника ватажка: 1) фізичні якості активний, енергійний, здоровий, сильний; 2) особисті якості пристосовність, впевненість в собі, авторитетність, прагнення до успіху; 3) інтелектуальні якості розум, вміння ухвалити потрібне рішення, інтуїція, творчий початок; 4) здібності контактність, легкість в спілкуванні, тактовність, дипломатичність. Лідер набагато менш авторитетний, ніж ватажок. Нарівні з навіюванням і переконанням йому часто доводиться спонукати до дії особистим прикладом ("роби, як я"). Як правило, його впливом розповсюджується тільки на частину членів неформальної групи. Ситуативний лідер володіє особистими якостями, що мають значення тільки в якійсь цілком конкретній ситуації: урочиста подія в колективі, спортивні заходи, і т.д.

Лідери є в будь-якому колективі і заслуговують особливої уваги, оскільки саме вони активно впливають на морально-психологічний клімат в колективі. Серед неформальних лідерів можна виділити ділових, емоційних, авторитарних, демократичних і, нарешті, саме важливе, позитивних і негативних лідерів. В залежності від того який з них присутній в конкретній групі можна очікувати різні зміни у міжособистісних відносинах серед членів даної конкретної групи.

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують на серйозну увагу. Нарівні з умінням вибрати оптимальний в даній ситуації стиль керівництва, керівник повинен передусім знати типові помилки, властиві людям його статусу, і правильно будувати міжособистісні відносини з підлеглими.

До типових помилок відносяться випадки, коли:

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;
- "зациклений" на одній темі в спілкуванні з персоналом, наприклад, трудовій дисципліні;
- щодня формулює нові ідеї для виконання завдання; постійно проповідує свої задуми;
- не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
- малодоступний територіально і в часі;
- не має готових рішень виробничих задач, що пропонуються персоналу.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду принципів і правил ділового спілкування. Основоположне значення має повага чужого гідності.

Етично психологічною основою цього принципу є аксіома соціальної психології, згідно з якою жодна людина не відчуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки.

Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, з повагою відноситься до його особистого життя, але при цьому уникати порад в цій сфері. Бажано завжди пам'ятати, що "сильний ніколи не принижує" і, отже, недопустимо підвищувати голос на свого співробітника, навішувати ярлики типу "ледар", "нероба", "тупиця" і т.д.

Якщо підлеглий помилився і провинився, він, як правило, розуміє свою провину і адекватно сприймає покарання, але якщо начальник при цьому зачепить його самолюбство, він не пробачить цього.

Отже, при розборі ситуації необхідно розділяти людину і вчинок: критикувати конкретні дії, а не особистість що провинилася.

Переважна більшість державних службовців поважають тільки тих керівників, які хвалять всіх, а сварять лише віч-на-віч; ніколи не скаржаться на

своїх співробітників і, якщо треба, беруть їх провину на себе; своєчасно і відкрито визнають свої помилки.

Незважаючи на особисті симпатії і антипатії, керівник зобов'язаний пред'являти до всіх підлеглим однакові вимоги, до всіх відноситися однаково, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їх віку.

Недопустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримує дану вимогу: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників прагнення стати "своїм" серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. У іншому випадку наказ як форма розпорядження буде не ефективна.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він зобов'язаний класти край пліткам і наклепам.

Сьогодні практично неможливо знайти державну організацію, керівництво якого було б повністю задоволене досягнутими результатами роботи своїх підлеглих. Мало хто з керівників оцінює ефективність використання внутрішнього потенціалу свого відділу вище за 50%, звичайно, що не вголос. Але з одвічних управлінських питань "Що робити?" і "Хто винен?" керівники часто віддають перевагу другому. Успіхи ж будь-якої організації знаходяться в прямій залежності від якості управління.

Сильну організацію від слабкої відрізняє передусім кваліфікація її персоналу, його знання, мотивація, спрямованість. Єдиними ресурсами, що піддаються управлінській діяльності, є люди, що володіють знаннями і навичками. Однак на шляху керівників в роботі по розвитку своєї відділу в організації на сьогодні постає ряд бар'єрів:

Високий рівень напруженості в колективі. Важко розраховувати на ентузіазм і істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, невдоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути самими різними:

- недостатній зв'язок оплати праці і трудового внеску працівників;
- неінформованість людей і, як наслідок, відсутність упевненості в стабільній роботі організації в найближчій перспективі;
- невпевненість в організації найважливіших соціальних проблем;
- низький рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом та інше.

Недостатня зацікавленість значної частини працівників в перетвореннях, що проводяться. Часто люди просто не бачать, чим конкретно для них буде вигідна робота в нових умовах.

Низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками.

Керівники середнього рівня часто практично повністю вимкнені з процесу підготовки організаційних змін і відносяться до них майже з таким же недовір'ям, як і підлеглі. Це часто робить їх потенційними противниками змін, що проводяться.

Однією з головних проблем, що часто ігнорується керівниками, які приступають до масштабних змін в організації, це відсутність перспективної кадрової політики.

Деякі керівники середнього рівня цих проблем не розуміють, але і в тих випадках, коли розуміють, часто недооцінюють їх серйозність, діючи за принципом: "Ніколи думати, справу робити треба".

Поодинці ж розраховувати на успіх керівнику не доводиться. Йому потрібна команда однодумців. Тому, якщо керівник хоче щоб його завдання розуміли підлеглі в його колективі, він повинен "вирощувати" свої кадри і добре володіти знаннями не тільки по управлінню, але й мистецтвом ділового спілкування, неформальних відносин та маніпуляцій.

Висновки до 2 розділу

Таким чином, по своїй сутності психологічний вплив керівника представляє “проникнення” однієї особистості у психіку іншої особистості - підлеглого (або групи осіб - підлеглих). Даний вплив на психічний стан, думки, почуття і дії іншої людини здійснюється винятково за допомогою психологічних засобів (вербальних або невербальних). Психологічний вплив має зовнішнє (відносно реципієнта) походження і, будучи сприйнятим ним, приводить до зміни конкретних психологічних регуляторів певної активності людини. При цьому сутнісними характеристиками категорії психологічного впливу виступають: структура психологічного впливу, етапи процесу психологічного впливу, стратегії психологічного впливу, мишені психологічного впливу, методи психологічного впливу, види психологічного впливу.

Спільна діяльність чинить певні перепони для особистості у виборі каналів зв'язку, тих членів групи, з якими вона взаємодіє, з ким хоче чи не хоче спілкуватися. Місце особистості в системі цих зв'язків визначається тим, наскільки успішно вона реалізує специфічну для групи соціальну функцію (службовець відділу, що добре виконує покладені на нього завдання, успішний керівник управлінського апарату тощо). Особисті якості при цьому важливі не самі по собі, а настільки, наскільки вони допомагають виконувати цю функцію.

Офіційно-ділове спілкування має ту перевагу, що дає змогу швидко включатись у комунікацію з людьми різних соціальних груп, різних ціннісних орієнтацій, своєчасно передавати і одержувати необхідну для справи інформацію. Але його ефективність знижується через надто однобічну спрямованість. Коли відносини у групі надмірно регламентовані й формалізовані, потреба в інтимному міжособистісному спілкуванні як вияв особистісної активності не знаходить виходу в цій групі. Між її членами виникають психологічні бар'єри (конфлікти, непорозуміння, напруга), і особистість починає орієнтуватись на інші групи. Усе це суттєво знижує рівень групових відносин і негативно впливає на ефективність діяльності групи.

Неминуча формалізація деяких сторін життя викликає у людей потяг до посилення неформального спілкування в системі повсякденних зв'язків. Так відбувається певна компенсація недоліків офіційного спілкування.

Неофіційна структура групи відображає той реальний факт, що людина - це завжди цілий комплекс соціальних ролей, де офіційна роль, специфічна для конкретної групи, - лише одна з них. У неформальному спілкуванні особливо важливими є індивідуальні схильності, особливості характеру, настрої, тому воно завжди має характер вибіркового, емоційно насиченого контакту. У формуванні цього типу відносин обов'язково беруть участь обидві сторони, виявляючи свою ініціативу та активність.

Але неформальні відносини мають і недоліки. У неформальних групах створюються свої соціальні норми, які не завжди співвідносяться з цінностями формальної організації, отже, людина може опинитися в ситуації, коли до неї ставляться загалом неприйнятні вимоги. До того ж у таких групах часто спостерігається тенденція до супротиву нововведенням, схильність до конформних реакцій таких як впровадження нового порядку роботи, кількості штату та інше.

Поліпшення групових відносин можна досягти завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин. У групах високого рівня розвитку можна виокремити не дві системи відносин, як вважає більшість психологів, а три: офіційно-ділові, неофіційно-ділові та неофіційно-особистісні. Оптимальне управління малою групою здійснюється за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність, у якій не обов'язковий механічний збіг окремих структурних елементів, наприклад, офіційного та неофіційного лідерства.

В групах із великим досвідом та високою культурою спілкування здебільшого домінують саме неофіційно-ділові відносини, які будуються на ґрунті взаємних залежності, співробітництва, вимогливості, допомоги, довіри. Формування таких відносин безпосередньо пов'язане з проблемою розвитку

самої групи, тобто тими складними і багатогранними процесами, що відбуваються в ній.

РОЗДІЛ III. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ

3.1 Програма дослідження

Цель – емпірическое исследование психологических особенностей влияния руководителя на подчиненных. Стабільно працюючи організації та підприємства в своїй більшості мають керівника, якій успішно впливає на підлеглих та має свої особливості психологічного впливу на них. Проведемо емпіричне дослідження для доказу цього припущення.

Для дослідження психологічних особливостей впливу керівника на підлеглих нами було використано тест Айзенка на темперамент, психометричний тест та тест на тривожність. Емпіричне дослідження проводилося нами в три етапи.

При обробці результатів використовувалися статистичні методи.

2.1.1 Тестування за тестом Айзенка

На першому етапі з групи співробітників комерційної структури нами були відібрані 30 робітників і службовців, які не займали керівних посад, з яких 15 осіб контактувало з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день, а інші 15 осіб контактувало з керівником комерційної структури не більше 2 разів на місяць. В подальшому проводилося тестування за тестом Айзенка на темперамент.

Наведемо опис темпераментів особистості. Кожному типу темпераменту властиві позитивні і негативні якості. Слід зазначити, що темперамент рідко зустрічається у чистому вигляді. Як правило в одній людині поєднуються властивості різних типів, наприклад: холеричний меланхолік, меланхолійний флегматик та ін.

Сангвінік (живий тип) – сильний, врівноважений, рухливий. Швидко пристосовується до нових умов. Енергійний і працьовитий, швидко зосереджує увагу. Може тривалий час працювати і виконувати завдання навіть у

несприятливих умовах, але при умові, що ця робота цікава, доступна і викликає емоційні враження. Сангвініки мають хороші організаторські здібності, легко вступають в контакт, швидко сходяться з людьми, налагоджують гарні відносини, легко спілкуються. Почуття і настрої в них мінливі. Порівняно легко переживають невдачі і неприємності. В разі відсутності серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності у сангвініків формується поверховість і несталість.

Флегматик (спокійний тип) – сильний, рівноважений, інертний. У більшості випадків флегматик рівний і спокійний, рідко виходить із себе. Навіть зазнавши неприємностей – залишається спокійним. Працьовитий, витриманий. В роботі виявляє ґрунтовність, продуманість, настирливість. Спокійно, повільно рухається і розмовляє. Не любить частих змін в будь-чому, надає перевагу звичному оточенню. Повільно зосереджує увагу. Повільність може заважати йому в роботі, особливо тоді, коли необхідно щось швидко зрозуміти, запам'ятати, зробити. Але зате він запам'ятовує міцно і надовго. У ставленні до людей сталий, спокійний, тактовний. В залежності від умов у флегматиків можуть розвинутися позитивні риси: витримка, глибина думок; інших – в'ялість, байдужість, безвілля, лінощі.

Холерик (поривчастий тип) – сильний, рухливий, нерівноважений. Він характеризується сильним збудженням і менш сильним гальмуванням. Через це нестриманий, нетерплячий, дратівливий. Швидкий в рухах і діях, поривчастий. Психічні процеси протікають у нього швидко та інтенсивно. Із захопленням розпочинає справу, виявляє ініціативу, працює з натхненням, але запас енергії у нього швидко вичерпується. Особливо коли робота одноманітна і вимагає старанності, тоді піднесення та натхнення пропадає, настрої псується. Властиве холерику переважання збудження над гальмуванням виявляється у різкості, гарячкості, дратівливості, нестримності, які він виявляє у спілкуванні з людьми. Все це йому заважає об'єктивно оцінювати вчинки людей.

Меланхолік (уповільнений) – дуже важко переживає образу, міміка невиразна, голос тихий. Характеризується пониженою активністю. Невпевнений

у собі, несміливий. Він швидко втомлюється, тривале і сильне напруження викликає втому і він, як правило, припиняє таку роботу. У звичайній і спокійній обстановці працює продуктивно. Емоції у нього виникають повільно і відрізняються великою глибиною. Важко переносить образи, хоча зовні це майже непомітно. Люди цього типу схильні до замкнутості, уникають спілкування з незнайомими людьми, сором'язливі. Меланхоліки часто характеризуються м'якістю, тактовністю, делікатністю.

Генетичне детерміновані властивості, що визначають атрибут структури особистості, зв'язав з темпераментом Г Айзенк. В якості показників основних властивостей особистості було обрано екстраверсію, інтроверсію і нейротизм як емоційну нестійкість, напруження, емоційну збудливість, депресивність. Виразність цих властивостей пов'язана зі швидкістю вироблення умовних рефлексів та їх міцністю, балансом процесів збудження. Для екстраверта екстраверта (порівняно з інтровертом) характерним є: трудність щодо вироблення умовних рефлексів; більша терпимість до болю; товариськість, імпульсивність, недостатній самоконтроль, відвертість у почуттях, життєрадісність, впевненість у собі, невтриманість тощо. Особливості поведінки інтроверта: зануреність у собі; труднощі щодо встановлення контактів з людьми, адаптації до релігії; висока оцінка етичних норм, планування майбутнього, контроль своїх почуттів тощо. На одному полюсі нейротизму— нейротики, які відрізняються: нестабільністю, неврівноваженістю нервово-психічних процесів, емоційною нестійкістю, рухливістю вегетативної нервової системи; рішучістю. Другий полюс нейротизму — це емоційно стабільні, для яких характерні спокій, врівноваженість, впевненість, рішучість.

Показники екстраверсії-інтроверсії, стабільності-нестабільності взаємозалежні та біополлярні. Кожний з них — це континуум між двома полюсами крайнощів вираження особистістних властивостей. Поєднання цих двох різного ступеня виразності властивостей і становить своєрідність особистості. Характеристики більшості людей частіше тяжіють до центру. А віддаленість є свідченням ступеня виразності відповідної властивості. Зв'язок цих двох чинників опису

особистості з типами “Т” ілюструє “коло Айзенка”, а показники рівнів екстраверсії та нейротизму визначаються за тестом-опитувальником Айзенка.

2.1.2 Тестування за психогеоетричним тестом

На другому етапі досліджень група співробітників комерційної структури з 30 осіб, які нами були відібрані, визначалися як особистості та визначався їх особистий погляд на особистість керівника, для чого нами було використано психогеоетричний тест.

Психогеоетрія – цікава практична система дослідження особистості. Вона створена і широко застосовується в США. Її автор – фахівець з підготовки управлінських кадрів. За деякими даними ефективність правильно виконаного тесту досягає 85 %.

Психогеоетричний тест дозволяє :

- миттєво визначити тип особи, що тестується і особи керівника;
- дати докладну характеристику особистісних якостей і особливостей поведінки людини звичайною, зрозумілою мовою;
- спрогнозувати поведінку кожного типу особистості;
- визначити рівень психологічної сумісності особи, що тестується, з певними типами людей.

Цей тест посилює і дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне “відчуття” інших людей. Тому, виконуючи його, ми намагаємося щоб особи, що тестуються, дослухалися до своєї інтуїції і, по можливості, “відключили” раціональну логіку, логічну частину свого “Я”.

Коротка психологічна характеристика основних “форм” особистості.

Фігура, що опинилася на першому місці, – це основна фігура чи суб’єктивна форма особи, що тестується (далі - особи). Вона дозволяє визначити її основні, домінуючі риси характеру чи особливості поведінки. Риси фігур, які особи обрали наступними, – це риси, які особи демонструють тим рідше, чим далі від першої знаходиться та чи інша фігура. Остання, п’ята фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою викликає у особи найбільші труднощі.

Може статися, що жодна фігура особі, чи іншій людині, не підходить. Тоді людину можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Нарешті, може статися, що особі важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини. Тоді починаємо з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагаємося використати їх для розуміння людей даного типу та прогнозу їх поведінки і поступово тренуємо в особі відчуття геометричної форми цих людей.

Квадрат. Якщо у особи основною формою є квадрат, то це невтомний працівник. Працелюбність, наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відомі істинні “люди-квадрати”. Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять їх висококласними спеціалістами у своїй галузі. Цьому сприяє невтомна потреба в інформації та колекціонування найнеймовірніших відомостей.

“Люди-квадрати” скоріше “вираховують” результат, аніж здогадуються про нього. Вони надзвичайно уважні до деталей, дрібниць, а також люблять раз і назавжди заведений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що “квадрати” можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими розпорядниками, менеджерами. Звичайно, всі названі чесноти “людей-квадратів” мирно співіснують зі слабкими місцями.

Трикутник. Ця форма символізує лідерство, і багато “трикутників” відчують у цьому своє призначення: “Народжені, щоб бути лідерами”. Найхарактернішою особливістю “людей-трикутників” є здатність концентруватися на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх.

“Люди-трикутники” дуже впевнені в собі, хочуть постійно відчувати свою правоту. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. “Трикутник” – це установка на перемогу.

Із “Трикутників” виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність “політичної інтриги”. Взагалі, “Трикутники” дуже

симпатичні, привабливі люди, які змушують все і всіх обертатися навколо себе і без яких наше життя втратило б усю гостроту відчуттів.

Прямокутник. Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого становища.

Найбільш характерні риси “Прямокутників” – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Тим не менш, як і у всіх людей, у “Прямокутників” виявляються і позитивні якості, що приваблюють до них оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Правда, зворотним боком цього явища є надмірна довірливість, навіюваність, наївність. Тому “Прямокутниками” легко маніпулювати.

Якщо ви дійсно маєте “прямокутну форму”, будьте обережні! І пам’ятайте, що “прямокутність” – це лише стадія. Вона мине – і ви вийдете на новий рівень особистісного розвитку та збагатитесь набутим досвідом.

Коло. “Люди-кола” – це найкращі комунікатори серед п’яти форм, насамперед тому, що вони найкращі слухачі. Їм характерна висока чутливість, розвинута емпатійність – здатність співпереживати, співчувати, емоційно відгукуватися на переживання іншої людини. “Людина-коло” відчуває чужу радість і відчуває чужий біль, як свій власний. “Люди-кола” відмінно “бачать” людей і в одну мить можуть розпізнати облудника та брехуна. Вони “вболівають” за свій колектив і високопопулярні серед колег по роботі. Але, як правило, вони слабкі менеджери і керівники у сфері бізнесу.

По-перше, “Люди-кола”, через їх спрямованість скоріше на людей, ніж на справу, надто намагаються догодити кожному. По-друге, “Кола” не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає керувати, то вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися підтримкою.

Можна сказати, що “Кола” – природжені психологи. Для того, щоб очолити серйозний бізнес, “Людам - колам” не вистачає організаторських навичок.

Зигзаг (хвилясті лінії). Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п'яти. Якщо ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то ви, скоріше за все, істинний “правопівкульний” мислитель, вільнодумуюча людина.

“Зигзаги” схильні бачити світ постійно змінним. Тому для них немає нічого більш нудного, ніж речі, які ніколи не змінюються: постійність, шаблон, правила та інструкції; люди, які завжди з усім погоджуються або роблять вигляд, що погоджуються.

“Зигзаги” просто не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень стимуляції та незалежність від інших на своєму робочому місці.

“Зигзаг” – найзбудливіша з усіх п'яти фігур. При цьому “людині - зигзагу” не вистачає компромісності: вона нестримана, дуже експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає їй втілювати свої ідеї в життя.

2.1.3 Тестування за тестом на тривожність

Основну симптоматику тривожності і страху почали розглядати ще старогрецькі мислителі (Діоген), арабські філософи, мислителі європейського середньовіччя (Спіноза, Паскаль).

Позиції вчених у вивченні тривожності різні. Проте, в основному, тривожність розглядається як емоційний стан особистості, який надає негативну дію на психіку людини.

Тривога - це сумний, неприємний емоційний стан, що характеризується очікуванням несприятливого розвитку подій, наявністю поганих передчуттів, страху, напруги і хвилювання. Тривога відрізняється від страху тим, що стан тривоги зазвичай безпредметний, тоді як страх припускає наявність об'єкту, що його викликав, людини, події або ситуації.

Тривожність - це схильність людини до переживання стану тривоги. Частіше за все тривожність людини пов'язана з очікуванням соціальних наслідків її успіху або невдачі. Тривога і тривожність тісно пов'язані із стресом. З одного боку,

емоції тривожного ряду є симптомами стресу. З другого боку, початковий рівень тривожності визначає індивідуальну чутливість до стресу.

Певний рівень тривожності – природна й обов'язкова характеристика активної діяльності особистості. У кожної людини є свій оптимальний рівень тривожності, тобто корисна тривожність.

На третьому завершальному етапі дослідження група співробітників комерційної структури з 30 осіб, які нами були відібрані, визначалися щодо тривожності до та після прийому керівником підприємства.

Для цього в емпіричній частині роботи нами використовувалася шкала реактивної (ситуативної) і особистісної тривожності Ч. Д. Спілберга - Ю. Л. Ханіна. [4] Ця методика дозволяє зробити перші й істотні уточнення про якість інтегральної самооцінки особистості: чи є нестабільність цієї самооцінки ситуативної або постійної, тобто особистісної. Результати методики відносяться не тільки до психодинамічних особливостей особистості, але й до загального питання взаємозв'язку параметрів реактивності й активності особистості, її темпераменту і характеру. Ця методика є розгорнутою суб'єктивною характеристикою особистості, що зовсім не зменшує її цінності в психодіагностичне плані.

Н. Д. Левітін, дає наступне визначення: «Тривога - це психічний стан, який викликається можливими або вірогідними неприємностями, несподіванкою, змінами у звичній обстановці, діяльності, затримкою приємного, бажаного, і виражається в специфічних переживаннях (побоювання, хвилювання, порушення спокою та ін) і реакціях». Серед негативних переживань людини тривожність займає особливе місце, часто вона призводить до зниження працездатності, продуктивності діяльності, до труднощів у спілкуванні. Тому припускаємо, що тривожність співробітників комерційної структури залежить від психологічних особливостей впливу керівника на підлеглих.

Шкала реактивної та особистісної тривожності Спілбергера є єдиною методикою, яка дозволяє вимірювати тривожність людини з різних сторін, або як властивість, або як стан.

Тривога особистості може розрізнятися по величезній кількості ознак: інтенсивністю, перепадами в часі, присутністю усвідомлюваних неприємних побоювань, переживань, неспокою. Поява тривоги у людини є реакцією на певні стреси, частіше психологічного чи соціально-психологічного характеру.

Спилбергер розглядав особистісну тривожність як відносно постійне властивість людини очікувати загрозу своєму благополуччю в певних ситуаціях. Шкала Спилбергера дозволяє досліджувати всі фактори особистісної тривожності і реактивної тривоги.

Ця шкала являє собою певний опитувальник, який складається з двох підшкал.

Одна з підшкал – особистісна тривожність, інша – реактивна тривога. Підшкал особистісної тривожності включає в себе 20 тверджень, які всіляко характеризують особистість. Кожне з цих тверджень досліджуваній людині повинна оцінити за 4 – бальною системою: “майже ніколи”, “іноді”, “часто”, “майже завжди”. Кілька прикладів по даній підшкалі: я буваю дратівливим; буває, що я почуваю себе невдахою.

Підшкал реактивної тривоги також, як і особистісної тривожності складається з 20 тверджень. З них десять констатують факт присутності тривоги, а десять інших тверджень заперечують наявність тривоги. Досліджуваний повинен оцінити затвердження також за 4-бальною системою: “ні, це зовсім не так”, “мабуть, так”, “вірно”, “цілком правильно”. Прикладами тверджень за підшкалою реактивної тривоги є: мене хвилюють можливі невдачі; я занадто збуджений і мені не по собі; мені ніщо не загрожує.

При обробці та аналізі результатів цього тесту підраховуються бали і виводиться загальний підсумковий показник по кожній з підшкал. Цей показник може знаходитися в межах від 20 до 80 балів, причому, чим вище бал, тим найбільш високий рівень тривожності (особистісної або ситуативної).

Зразкові показники: низький рівень тривоги – близько 20-35 балів, середній рівень – 35-44 бали, ну а високий рівень тривоги – 45 балів і вище. Особистості з високою тривожністю здатні відчувати загрозу своєї самооцінці і

добробуту в багатьох життєвих ситуаціях, і при цьому реагувати дуже болісно. Людям з підвищеною оцінкою тривожності необхідно формувати почуття впевненості в собі, в своїх силах і в успіху. Їм слід позбавлятися від потужної зовнішньої вимогливості, категоричності.

3.2 Результати дослідження

3.2.1 Результати дослідження за тестом Айзенка

Співробітники – респонденти були розподілені на дві групи.

Перша група (група № 1) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день.

Друга група (група № 2) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не більше 2 разів на місяць.

За методикою «Тест Айзенка» респонденти одержали наступне завдання - інструкцію для співробітників: "На поставленні питання Ви повинні відповісти "так" або "ні", записавши свою відповідь поруч з номером запитання у "Бланку відповідей" знаком "+" або "-". Не потрібно гаяти багато часу на обмірковування питань. Дайте ту відповідь, яка перша прийшла в голову. Відповідайте на всі питання підряд, нічого не пропускайте. Точно і правильно вивчити свій темперамент Ви можете при умові, що відповіді будуть щирі. Коментувати питання не варто. "

Питання тесту викладені в опитувальнику Г. Айзенка (Додаток А).

Обробка результатів виконувалась наступним чином: На першому етапі співробітник заповнює бланк відповідей (Додаток А).

В подальшому заповнений бланк звіряється з ключем і підраховують кількість співпадань з ключем (Додаток А).

Результати записуються в "Бланки відповідей" проти позначень: "Е" - шкала "екстра - інтроверсія", "Н" – шкала "нейротизму - емоційна стабільність",

"Щ" - шкала "щирості". Результати опитування достовірні, якщо шкала "Щ"<4. При "Щ" > 4 обробка результатів не проводиться.

При аналізі результатів обстеження необхідно притримуватись наступних орієнтирів:

екстраверсія - інтроверсія:

12 - середнє значення,

не менше, ніж 15 - екстраверт,

не менше 19 - яскравий екстраверт;

не більше 9 - інтроверт;

не більше 5 - глибокий інтроверт;

нейротизм: 9-13 - середнє значення;

не менше 15 - високий рівень нейротизму;

не менше 19 - дуже високий рівень нейротизму;

не більше 7 - низький рівень нейротизму;

На підставі отриманих даних можливо зробити висновок щодо вираженості типу темпераменту та рівня розвитку типологічних властивостей особистості співробітників фірми. Спрямованість вектора темпераменту за типологією Г.Айзенка вказує на відповідну характеристику темпераменту.

Одержані результати фактичних досліджень:

- холерики - 35%;

- сангвиники – 23%;

- флегматики -14%;

- меланхолики -28%

Розподіл за типами темпераменту для осіб, які контактували з керівником комерційної структури більше 2 разів на день

холерики - 40%;

- сангвиники – 20%;

- флегматики -16%;

- меланхолики -24%

На основі отриманих даних можливо зробити висновок щодо вираженості типу темпераменту та рівня розвитку типологічних властивостей співробітників, які були залучені для участі в дослідженні.

Для групи №1 чисельність співробітників з відповідною характеристикою темпераменту «холерик» становить 5 людей, в групі №2 – 6 людей.

Для групи №1 чисельність співробітників з відповідною характеристикою темпераменту «сангвиник» становить 4 людини, в групі №2 - 3 людини.

Для групи №1 чисельність співробітників з відповідною характеристикою темпераменту «флегматик» становить 2 людини, в групі №2 теж 2 людини.

Для групи №1 чисельність співробітників з відповідною характеристикою темпераменту «меланхолик» становить 4 людини, в групі №2 теж 4 людини.

На основі отриманих результатів можливо зробити висновок, що в групах майже рівномірно підібрані співробітники за вираженістю типу темпераменту

3.2.2 Результати дослідження за методикою «Психометричний тест»

Мета дослідження – використання психометричного тесту, як методу дослідження особистості співробітників комерційної структури та ставлення співробітників до визначення особистості керівника. Методи та організація дослідження: аналіз даних наукової літератури, проєктивний метод дослідження особистості С.Деллінгер, методи статистичної обробки даних, метод логічних висновків. У дослідженнях взяли участь співробітники комерційної структури (30 чоловік).

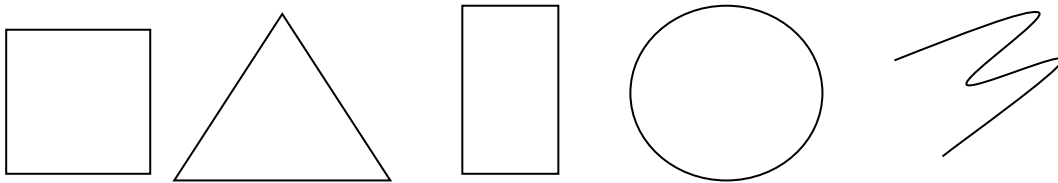
Співробітники – респонденти були розподілені на дві групи. Перша група (група № 1) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день.

Всі ці співробітники не займали керівні посади та працювали в комерційній структурі не менше року, як і співробітники, що склали другу групу.

Друга група (група № 2) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не більше 2 разів на місяць.

За методикою «ПСИХОГЕОМЕТРИЧНИЙ ТЕСТ» (Додаток Б) респонденти одержали наступні завдання:

Завдання - інструкції для співробітників: Перед Вами зображення п'яти різних фігур:



Представте собі, що це не фігури, а зображення різних людей та наш художник-авангардист, намагався передати не зовнішню схожість, а внутрішню сутність людини. Звичайно всі люди різні, але навіть в самих несхожих є щось подібне.

Інструкція №1: Виберіть із п'яти фігур ту, стосовно якої ви можете сказати: це – Я. Спробуйте відчувати свою форму! Якщо вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула вашу увагу. Потім прорангуйте фігури, які залишилися поза вашою увагою і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура під номером 5, буде точно не вашою формою, тобто формою, яка підходить вам найменше.

Інструкція №2: Виберіть із п'яти фігур ту, стосовно якої ви можете сказати: це – Керівник. Спробуйте відчувати форму керівника! Якщо вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула вашу увагу. Потім прорангуйте фігури, які залишилися поза вашою увагою і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура під номером 5, буде точно не формою

керівника, тобто формою, яка підходить керівнику найменше. Під час виконання завдання всі учасники дослідження були зацікавлені, завдання їм сподобалось та не викликало особливих труднощів. На підставі протоколів складаються таблиці.

Результати дослідження за психогеоетричним тестом для співробітників, які контактували з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день викладені в таблиці 2.2.2.1.

Таблиця 2.2.2.1

Зведена таблиця психогеоетричного тесту для співробітників, які контактували з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день

<i>ІМ'Я співробітника</i>	<i>СПІВРОБІТНИК ПРО СЕБЕ</i>					<i>СПІВРОБІТНИК ПРО КЕРІВНИКА</i>				
	<i>кв</i>	<i>т р</i>	<i>пр</i>	<i>ко</i>	<i>зг</i>	<i>кв</i>	<i>т р</i>	<i>пр</i>	<i>ко</i>	<i>зг</i>
Аліна	3	5	2	4	1	2	1	4	3	5
Анатолій	1	2	4	5	3	2	1	4	3	5
Антон	1	4	3	2	5	2	1	3	4	5
Борис	4	2	3	1	5	2	1	4	3	5
Володимир	3	1	4	2	5	2	4	1	3	5
Галина-1	4	2	3	5	1	2	1	4	3	5
Галина- 2	4	5	2	1	3	1	2	4	3	5
Євгенія	2	1	4	3	5	2	1	3	4	5
Єлена	5	4	3	1	2	2	3	4	1	5
Єлеонора	1	2	4	5	3	2	4	1	3	5

Зинаїда	4	3	2	1	5	1	2	3	4	5
Марія	2	3	4	1	5	2	4	1	3	5
Марианна	5	2	4	1	3	2	4	3	1	5
Марина	2	4	1	5	3	1	2	4	3	5
Наташа	4	1	2	3	5	3	2	1	4	5
Сума балів	45	41	47	40	54	28	33	44	45	75
Середній бал	3,0	2,7	3,1	2,7	3,6	1,9	2,2	2,9	3,0	5,0

Результати дослідження за психогеоетричним тестом для співробітників, які контактували з керівником комерційної структури не більше 2 разів на місяць викладені в таблиці 2.2.2.2.

Таблиця 2.2.2.2

Зведена таблиця психогеоетричного тесту для співробітників, які контактували з керівником не більше 2 разів на місяць

ІМ'Я співробітника	СПІВРОБІТНИК ПРО СЕБЕ					СПІВРОБІТНИК ПРО КЕРІВНИКА				
	<i>кв</i>	<i>тр</i>	<i>пр</i>	<i>ко</i>	<i>зг</i>	<i>кв</i>	<i>тр</i>	<i>пр</i>	<i>ко</i>	<i>зг</i>
Василь	4	2	3	1	5	3	2	4	1	5
Володимир	2	1	4	3	5	2	4	1	3	5
Вероніка	1	4	5	2	3	2	3	1	4	5
Григорій	3	4	2	1	5	1	2	4	3	5
Данііл	2	1	3	5	4	2	1	3	5	4
Дарья	5	3	4	2	1	2	1	3	4	5
Діана	3	1	2	5	4	2	3	1	4	5
Єлена	4	2	1	3	5	2	1	4	3	5
Захар	5	3	4	1	2	4	2	3	1	5

Злата	5	1	4	3	2	2	1	4	3	5
Катерина	4	1	3	2	5	1	2	5	3	4
Кирил	2	1	4	5	3	2	1	4	3	5
Людмила	4	5	1	3	2	1	4	2	3	5
Ольга	3	2	1	4	5	2	5	3	1	4
Олександр	2	1	4	3	5	2	1	3	4	5
Сума балів	49	31	43	40	56	30	33	44	45	72
Середній бал	3,3	2,1	2,9	2,7	3,7	2,0	2,2	2,9	3,0	4,8

Співробітники комерційної структури за своїми психологічними характеристиками згідно психометричного тесту розподіляються на п'ять категорій.

Найбільший відсоток обраної геометричної фігури припадає на «коло», а найменший – на «квадрат». І хоча кожна з досліджених груп мала свої відсоткові співвідношення обраних геометричних фігур, тенденція до їх обрання залишилась єдиною: найбільший відсоток «коло», найменший «квадрат». Це особливо наочно виглядає на рис. 2.2.2.1, де наводяться середні відсоткові співвідношення обрання вказаних співробітниками фігур, так і їх розподіл за групами.

При обранні фігури «коло», співробітниками різних груп, найбільший відсоток мають співробітниками групи № 1 - 33,3%. Найменший відсоток у групі № 1 зафіксовано при обранні фігури «Прямокутник» та фігури «Зигзаг».

В той же час при обранні фігури «Квадрат», співробітниками різних груп, найменший відсоток мають співробітниками групи № 2 – 6,7%.

Процентне співвідношення обраних фігур за групами співробітників щодо керівника комерційної структури характеризується однотайністю у виборі відповідних геометричних фігур.

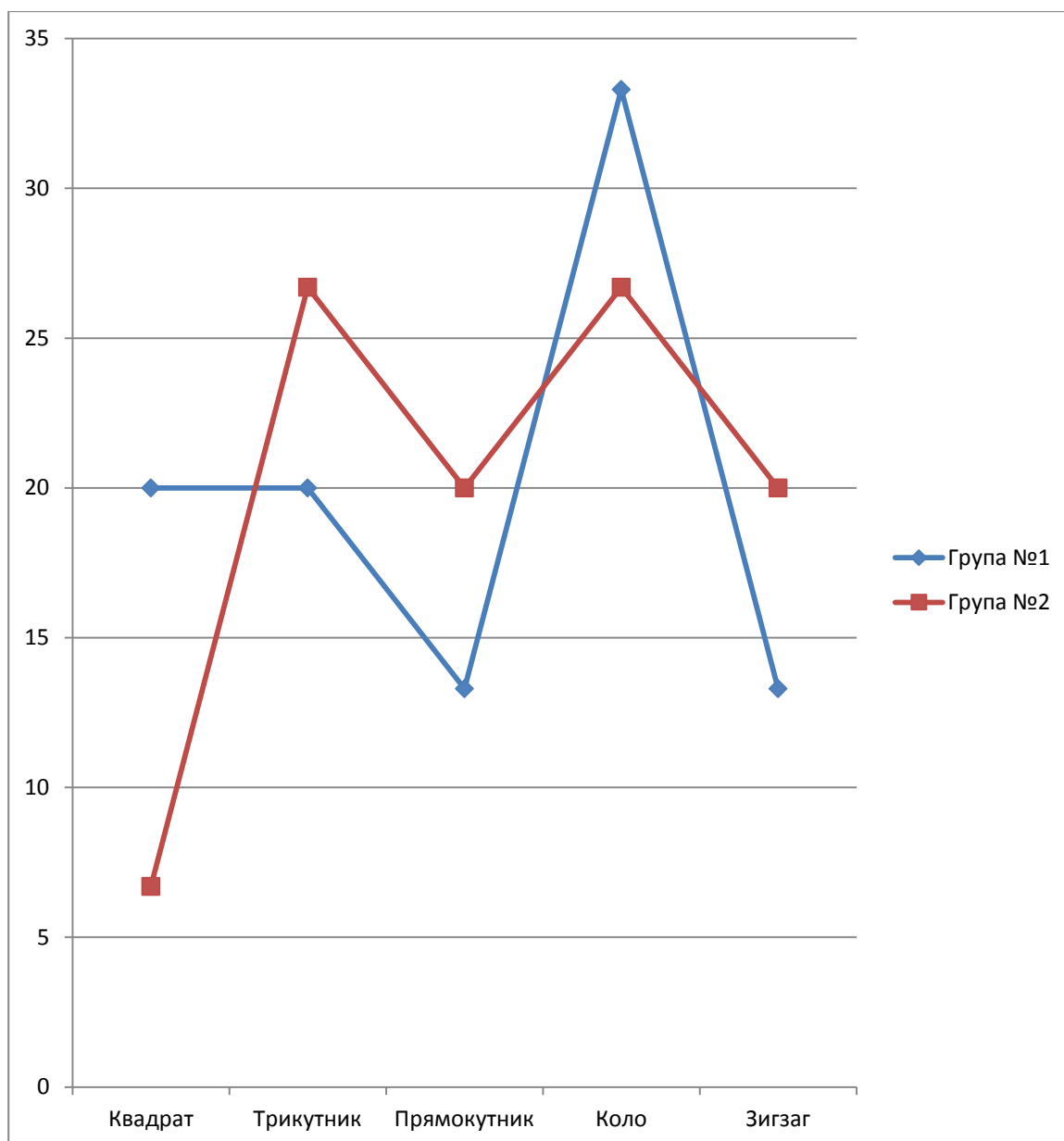
Найбільший відсоток обраної геометричної фігури припадає на «трикутник», а найменший – на «зигзаг». І хоча кожна з досліджених груп мала

свої відсоткові співвідношення обраних геометричних фігур, тенденція до їх обрання залишилась єдиною: найбільший відсоток «трикутник», найменший «квадрат». Це особливо наочно виглядає на рис. 2.2.2.3, де наводяться середні відсоткові співвідношення обраних співробітниками груп №1 та № 2 геометричних фігур щодо керівника.

В даному випадку можливо припустити, що співробітники, які контактують з керівником більше двох разів на день, є певним індикатором впливу керівника комерційної структури на підлеглих в цілому.

Таблиця 2.2.2.3. Процентне співвідношення обраних геометричних фігур співробітниками груп №1 та № 2

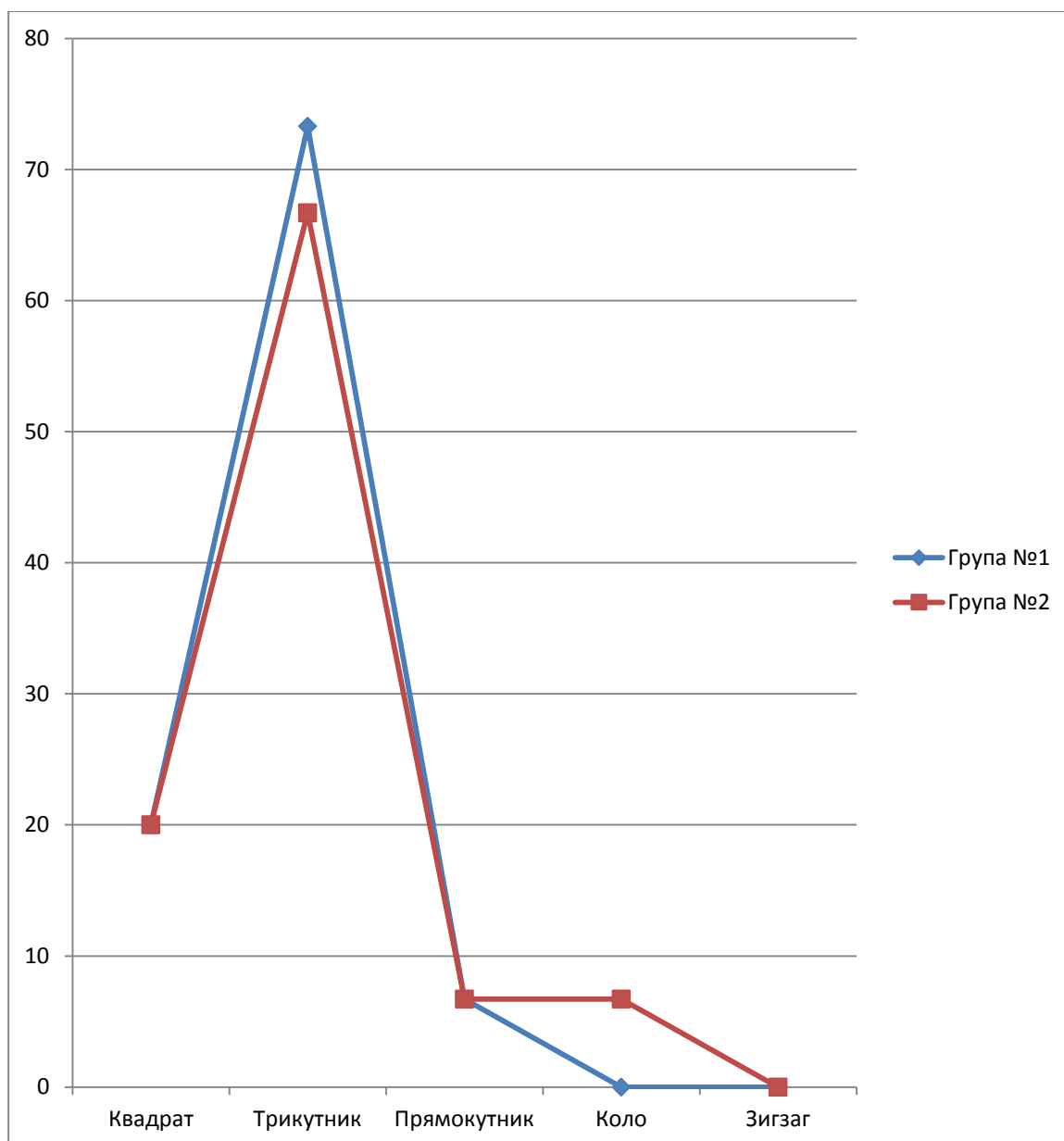
Група №	Квадрат	Трикутник	Прямокутник	Коло	Зигзаг
1	20%	20%	13,3%	33,3%	13,3%
2	6,7%	26,7%	20%	26,7%	20%
Середнє	13,4%	23,4%	16,7%	30%	16,7%



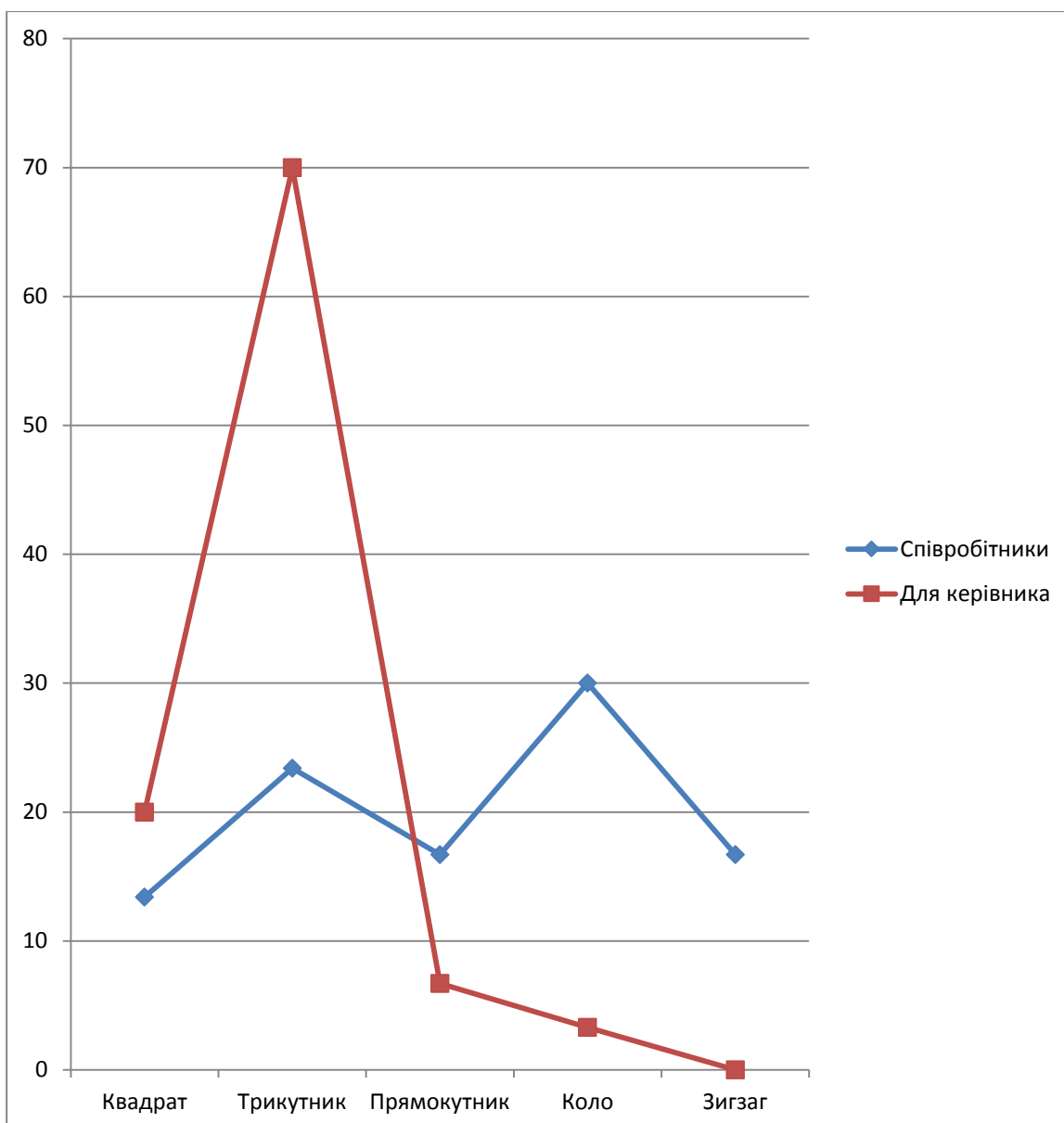
Мал. 2.2.2.1 Процентне співвідношення обраних фігур за групами співробітників (%).

Таблиця 2.2.2.4. Процентне співвідношення обраних співробітниками груп №1 та № 2 геометричних фігур щодо керівника

Група №	Квадрат	Трикутник	Прямокутник	Коло	Зигзаг
1	20%	73.3%	6.7%	0.0%	0.0%
2	20%	66.7%	6.7%	6.7%	0.0%
Середнє	20%	70%	6,7%	3.3%	0.0%



Мал. 2.2.2.2 Процентне співвідношення обраних фігур за групами співробітників щодо керівника (%).



Мал. 2.2.2.3 Середній показник співвідношення обраних фігур співробітниками комерційної структури та обраних ними для керівника (%).

Для керівника за версією співробітників, як групи № 1, так і групи № 2, найбільший відсоток обраної геометричної фігури припадає на «трикутник», а найменший – на «зигзаг». І хоча кожна з досліджених груп мала свої відсоткові співвідношення обраних геометричних фігур, тенденція до їх обрання залишилась єдиною: найбільший відсоток «трикутник», найменший «зигзаг». Це особливо наочно виглядає на мал. 2.2.2.3, де наводяться середні відсоткові співвідношення обрання вказаних співробітниками фігур, так і їх розподіл щодо керівника.

3.2.3 Результати дослідження за тестом на тривожність

Співробітники – респонденти були розподілені на дві групи. Перша група (група № 1) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не менше 2 разів на день.

Друга група (група № 2) складалася з 15 співробітників комерційної структури, які контактували з керівником комерційної структури не більше 2 разів на місяць.

Мета дослідження: Проаналізувати особливості стану тривожності під час виконання службових обов'язків та контактів з керівником.

Завдання дослідження:

1. виявлення рівня тривожності у співробітників комерційної структури до контакту з керівником комерційної структури;
2. виявлення рівня тривожності у співробітників комерційної структури після контакту з керівником комерційної структури;
3. підтвердження наявності того, що керівник як суб'єкт професійного психологічного впливу характеризується високою психологічною компетентністю.

Вимірювання тривожності як властивості особистості особливо важливо, оскільки це властивість багато в чому обумовлює поведінку суб'єкта. Певний рівень тривожності - природна й обов'язкова особливість активної діяльної особистості. У кожної людини існує свій оптимальний, чи бажаний, рівень тривожності - це так звана корисна тривожність. Оцінка людиною свого стану в цьому відношенні є для нього істотним компонентом самоконтролю і самовиховання.

Під особистісною тривожністю розуміється стійка індивідуальна характеристика, яка відображає схильність суб'єкта до тривоги і передбачає наявність у нього тенденції сприймати досить широкий «віяло» ситуацій як загрозливі, відповідаючи на кожну з них певною реакцією. Як схильність, особиста тривожність активізується при сприйнятті певних стимулів, що

розцінюються людиною як небезпечні для самооцінки, самоповаги. Ситуативна або реактивна тривожність як стан характеризується суб'єктивно пережитими емоціями: напругою, занепокоєнням, заклопотаністю, нервозністю. Цей стан виникає як емоційна реакція на стресову ситуацію і може бути різним за інтенсивністю та динамічністю в часі [36].

Особи, що відносяться до категорії високотривожних, схильні сприймати загрозу своїй самооцінці і життєдіяльності у великому діапазоні ситуацій і реагувати дуже вираженим станом тривожності. Якщо психологічний тест висловлює у випробуваного високий показник особистісної тривожності, то це дає підставу припускати в нього появу стану тривожності у різноманітних ситуаціях.

Більшість з відомих методів вимірювання тривожності дозволяє оцінити тільки або особистісну, або стан тривожності, або більш специфічні реакції. Методикою, що дозволяє диференційовано вимірювати тривожність і як особистісну властивість, і як стан є методика, запропонована в роботах Ч. Д. Спілбергера. Російською мовою його шкала була адаптована за допомогою робіт Ю. Л. Ханіна.

У дослідженні застосовувалися наступний тест на виявлення тривожності (див. додаток В):

1. «Шкала реактивної і особистісної тривожності» (опитувальник Спілбергера) [41].

Дослідження проводилося як індивідуально, так і в групі.

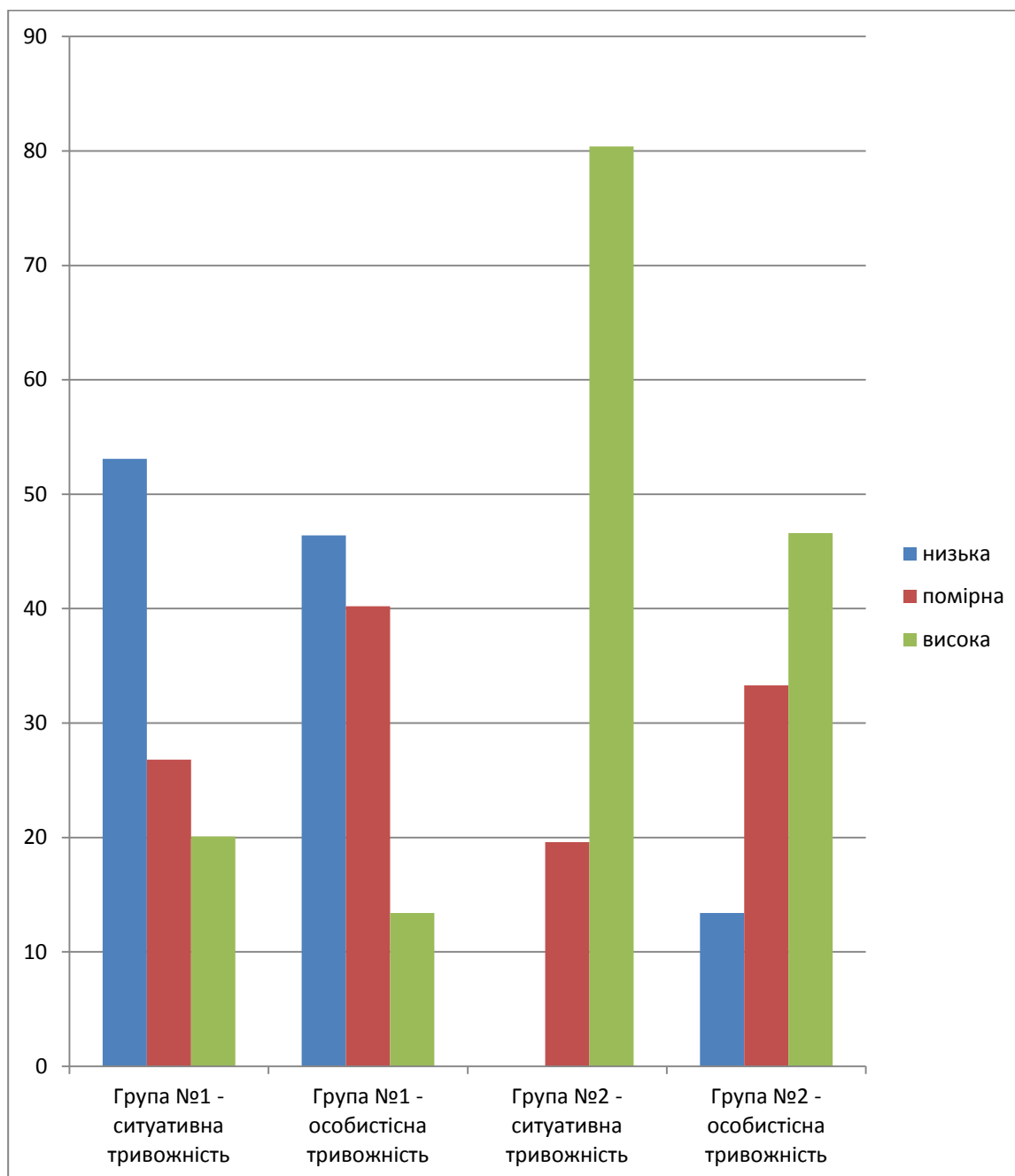
Проміжок часу за який проводилось дослідження, для кожного співробітника складав не більше 1(одної) години до начала спілкування з керівником – попередній етап, та не більше півгодини після закінчення спілкування з керівником – повторне обстеження.

Експериментатор пропонує досліджуваним відповісти на запитання шкал згідно з інструкцією і нагадує, що вони повинні працювати самостійно.

Бланк шкал самооцінки Ч.Д. Спілбергера містить у собі інструкції та запитання-судження.

Після проведення дослідження були отримані наступні результати, які представлені в таблицях та графіках.

Графічно дані за опитувальником Спілбергера можна представити у вигляді діаграми (мал. 2.2.3.1).



Малюнок 2.2.3.1 - Результати обстеження за опитувальником Спілбергера напередодні спілкування співробітників з керівником (у відсотках).

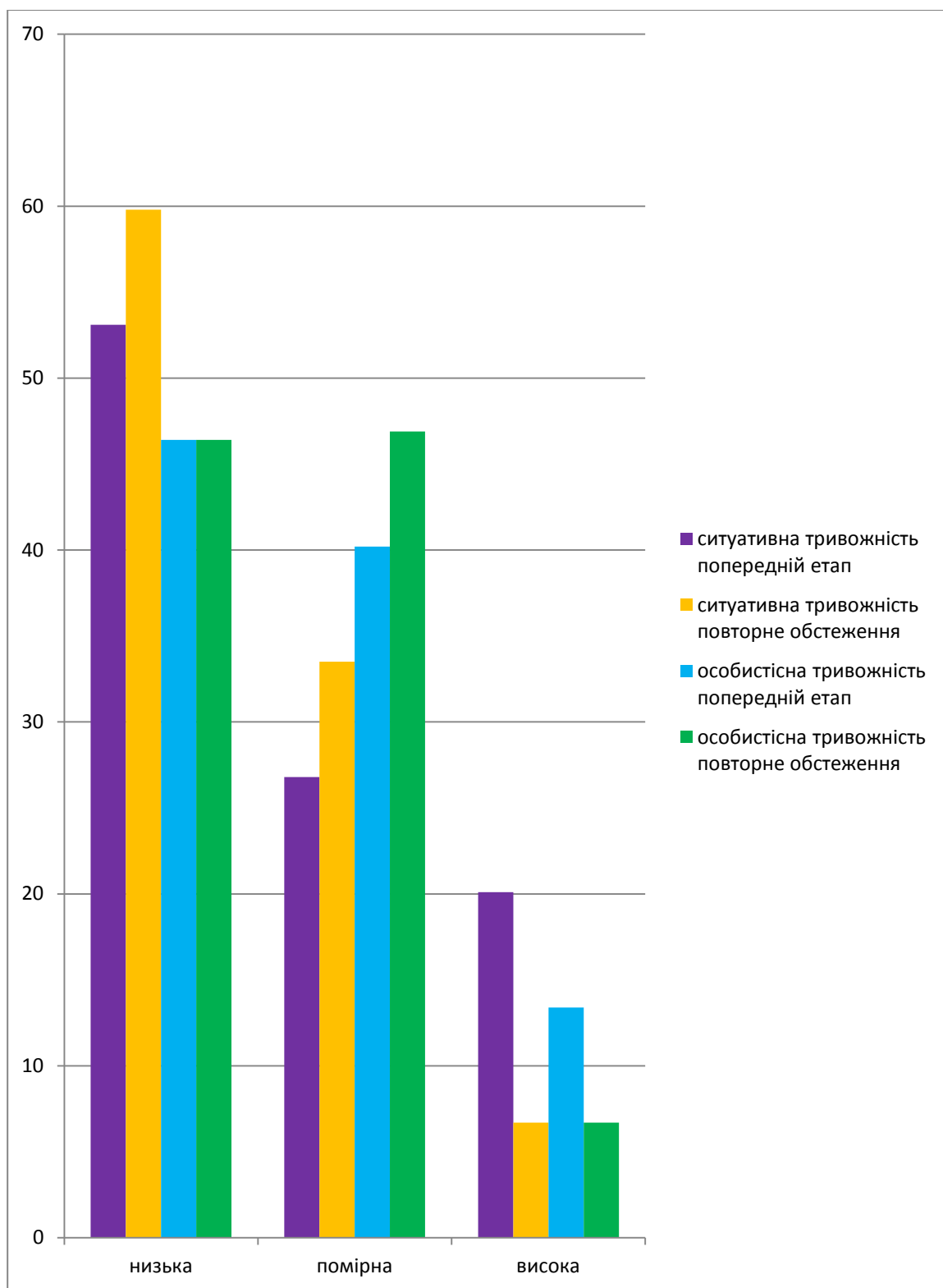
Як видно з малюнка 2.2.3.1, в групі №1 за шкалою ситуативної та особистісної тривожності переважають співробітники з низькою та помірною

тривожністю, а в групі №2 за шкалою ситуативної та особистої тривожності співробітники у більшості мають високу тривожність. У групі №1 у трьох співробітників за шкалою ситуативної тривожності відзначений низький показник, а за шкалою особистісної тривожності таких співробітників двоє. В групі №2 у двох співробітників за шкалою особистісної тривожності відзначений низький показник. На відміну від групи №1 у групі №2 відсутні співробітники з низькою ситуативною тривожністю.

Для того, щоб математично довести, що ми маємо право порівнювати групу №1 та групу №2, нами був обчислений U-критерій Манна-Уїтні. Даний критерій призначений для оцінки розходжень між двома вибірками за рівнем будь якої однієї певної ознаки, кількісного виміряного і дозволяє виявляти відмінності між малими вибірками. А також, рекомендується для виявлення зрушень під впливом експериментальних дій при наявності контрольної групи, в нашому дослідженні це група №1 [40]. Підрахунок U - критерію Манна - Уїтні представлений у додатку Г. Ми отримали, що по всіх вибірках $U_{EMП} > U_{кр.}$ ($p \leq 0,01$), тобто значення наших вибірок статистично достовірно різняться і ми можемо порівнювати групу №1 та групу №2 в нашому дослідженні.

Повторне обстеження проходило за тією ж методикою, яка була використана на попередньому етапі дослідженні. Результати обстеження представлені у додатку Г.

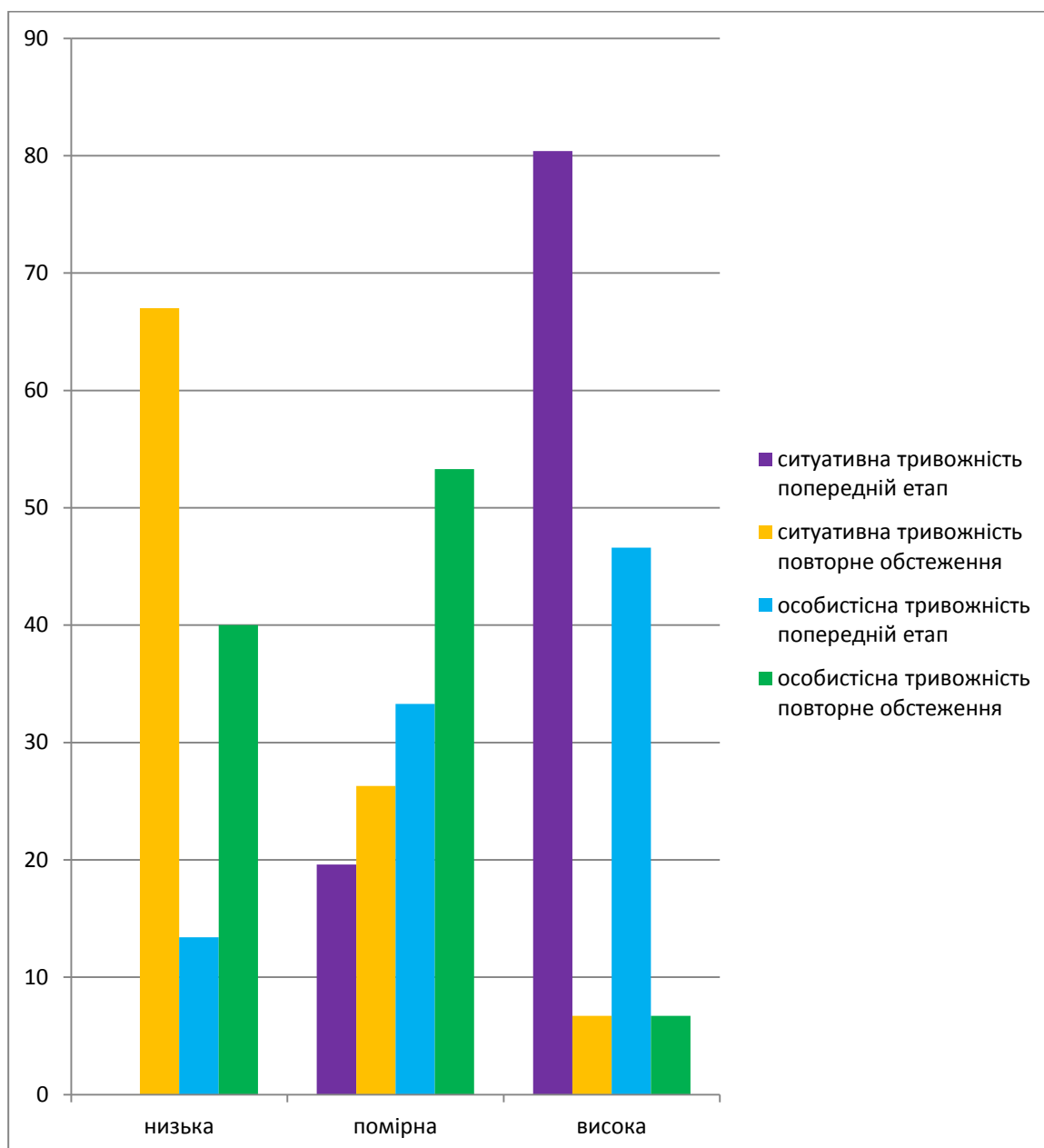
Як видно з представлених таблиць у групі №1 показник тривожності за використаною методикою не збільшився, в групі №2 - знизився. Найбільш явно це можна побачити графічно. На малюнку 2.2.3.2 представлені результати групи №1 на попередньому етапі і повторному обстеженні.



Малюнок 2.2.3.2 - Результати обстеження групи № 1 за опитувальником Спілбергера напередодні (попередній етап) та після (повторне обстеження) спілкування співробітників з керівником (у відсотках).

Як видно з малюнка 2.2.3.2, в групі №1 ситуативна тривожність не зросла, а особистісна зменшилася, але незначно. Низька ситуативна тривожність спостерігалася у восьми співробітників і на попередньому етапі, і у сьомі співробітників на повторному обстеженні.

На малюнку 2.2.3.3 представлені графічні дані по групі №2 (методика Спілбергера).



Малюнок 2.2.3.3 - Результати обстеження групи № 2 за опитувальником Спілбергера напередодні (попередній етап) та після (повторне обстеження) спілкування співробітників з керівником (у відсотках).

Як видно з малюнка 2.2.3.3, на повторному обстеженні співробітників після спілкування з керівником значно знизився показник ситуативною і особистісної тривожності у співробітників групи №2. Висока ситуативна й особистісна тривожність при повторному обстеженні виявлена у одного з співробітників. Низька ситуативна й особиста тривожність при повторному обстеженні виявлена у більшості співробітників групи № 2.

Для виявлення достовірності і значущості отриманих результатів необхідно провести математичну обробку результатів обстеження. Підрахунок U - критерію Манна - Уїтні представлений у додатку Г. Результати статистичної обробки доводять, що в групі №1 рівень тривожності на кінець дослідження знизився, в той же час в групі №2 рівень тривожності значно знизився.

Дослідження показало, що в загальному рівень тривожності після спілкування з керівником зменшується. Тривожність ця пов'язана в основному із суспільною виробничою тривожністю в комерційній структурі.

Висновки до 3 розділу

Керівник комерційної структури – це фахівець, який на основі одержаних в результаті взаємодії з підлеглими даних психологічно грамотно може розробити, реалізувати та розвинути свої психологічні особливості впливу на різних підлеглих під час їх виробничо-комерційної діяльності. Крім того, він і сам повинен уміти правильно побудувати виробничу, комерційну, соціально-психологічну роботу з окремими співробітниками, різними групами співробітників, їх родинами.

Дослідження психологічних особливостей впливу керівника на підлеглих проводилось за допомогою трьох методик.

1. Методики дослідження темпераменту за Айзенком. За допомогою цієї методики досліджується рівень однорідності і характер темпераменту співробітників комерційної структури

2. Методики психогеоетричного тесту, за допомогою якої співробітники комерційної структури визначалися як особистості та визначався їх особистий погляд на особистість керівника.

3. Шкали реактивної та особистісної тривожності Спілбергера-Ханіна, яка застосовується для визначення рівня особистісної і ситуативної тривожності, пов'язаної з контактами на особистому рівні з керівником комерційної структури.

Результати проведеного нами експериментального дослідження свідчать про те, що основна частина співробітників комерційної структури як з групи № 1, так і з групи № 2, відносить керівника досліджуваного комерційного підприємства до психологічного типу, якому притаманні такі основні риси:

здатність співпереживати, співчувати іншим (комунікабельність);

підтримувати хороші міжособистісні стосунки;

толерантно боротися за справедливість (не конфліктність);

примирити людей з протилежними точками зору, знайти спільність у поглядах і поведінці (миролюбність);

дотримуватися законів моралі, боротися зі злом (ідейність).

А також, встановлено, що особисті контакти керівника з підлеглими сприяють зниженню, як особистісної, так і ситуативної тривожності у останніх.

ВИСНОВОК

Мета даної роботи полягала у розкритті змісту психологічних особливостей впливу, який організується та здійснюється відповідним фахівцем (керівником комерційної структури) та у відповідному професійному середовищі

Були реалізовані наступні завдання:

1. З'ясували ступінь наукової розробки проблеми та виявили характерні риси всього комплексу джерел з теми дослідження.
2. Визначили поняття «Вплив», «Психологічний вплив», теоретично обґрунтували та емпірично дослідили основні концепції даної проблеми.
3. Розкрили особливості змісту, форм і методів психологічного впливу керівника комерційної структури на співробітників.
4. Розкрили зміст психологічних особливостей впливу керівника на співробітників.
5. Організували експериментальне дослідження та провели аналіз результатів.

Отже, необхідно відзначити, що сучасні дослідження психологічних особливостей впливу керівника на співробітників направлені на відокремлення впливу, пов'язаного з конкретною зовнішньою ситуацією, і психологічного впливу, що є стабільною властивістю внутрішніх соціальних взаємовідносин у комерційній структурі, а також на розробку методів аналізу психологічних особливостей впливу на співробітника, як результату взаємодії особистості і її оточення.

Вплив - це цілеспрямоване перенесення руху й інформації від одного учасника події до іншого. Передача руху може здійснюватися безпосередньо у вигляді імпульсу або опосередковано – у вигляді комплексу сигналів, що несуть повідомлення про що – небудь і орієнтують сприймаючу систему щодо сенсу й значення цих сигналів.

Психологічний вплив – нам представляється доцільним вважати вплив психологічним, коли він має зовнішнє стосовно адресата (реципієнта) походження й, будучи відображеним і усвідомленим ним, приводить до зміни

психологічних регуляторів конкретної активності людини. Роботою доводиться, що психологічний вплив може розглядатися в наступних аспектах:

по - перше, як процес, що приводить до зміни психологічного базису конкретної активності;

по - друге, як результат зміни психологічного базису конкретної активності суб'єкта. При цьому мова може йти про зміну психологічних регуляторів як в зовні орієнтованій, так і внутрішньо орієнтованій активності суб'єкта. Результатом такого впливу може бути зміна ступеня виразності, спрямованості, значимості для суб'єкта різних проявів активності.

Таким чином, можна виділити наступні істотні ознаки психологічного впливу:

- 1) цілеспрямований характер психологічного впливу;
- 2) свідомість психологічного впливу як спрямованість на досягнення планованого результату;
- 3) спрямованість психологічного впливу на зміну психологічних регуляторів конкретної активності іншої людини;
- 4) інформаційний характер психологічного впливу;
- 5) вплив на психічний стан, думки, почуття й дії іншої людини за допомогою винятково психологічних засобів (як вербальних так і невербальних);
- 6) технологічність психологічного впливу;
- 7) наявність певних вольових зусиль суб'єкта в процесі реалізації психологічного впливу.

Дослідження психологічних особливостей впливу керівника на підлеглих проводилось за допомогою трьох методик.

1. Методики дослідження темпераменту за Айзенком. За допомогою цієї методики досліджується рівень однорідності і характер темпераменту співробітників комерційної структури
2. Методики психогеоетричного тесту, за допомогою якої співробітники комерційної структури визначалися як особистості та визначався їх особистий погляд на особистість керівника.

3. Шкали реактивної та особистісної тривожності Спілбергера-Ханіна, яка застосовується для визначення рівня особистісної і ситуативної тривожності, пов'язаної з контактами на особистому рівні з керівником комерційної структури.

Дослідження тематики даної роботи в сучасній психології продовжуються, оскільки вона достатньо актуальна.

Аналіз результатів дослідження показав, що шкала особистісної та реактивної тривожності Ч. Д. Спілбергера — Ю. Л. Ханіна дозволила визначити, що почуття тривоги є реакцією особистості на стресові події, а саме, спілкування з керівником, або ж спілкування з керівником не є стресовою подією. Також можливо планувати використання самооціночних показників даної шкали для висновків щодо ефективності особливостей психологічного впливу керівника на підлеглих.

Також, за результатами дослідження, наша гіпотеза про те, що керівник як суб'єкт професійного психологічного впливу характеризується високою психологічною компетентністю знайшла своє підтвердження.

Фахівцю, керівнику комерційної структури, властиве відчуття відповідальності за свою справу. Тому його майстерність і його інструментарій повинні бути нерозривно пов'язані з постійним бажанням самоудосконалюватися, розширювати свої знання, відточувати уміння і навички, поповнювати запас методів і форм психологічного впливу.

Надати основу для успішного розвитку індивіда можливо завдяки створенню певного соціального середовища, про що повинен знати керівник комерційної структури і будувати виробничо – комерційний процес, виходячи із створення психологічної ситуації сприятливої для кожного окремого співробітника. Подібна робота повинна проводитися в тісному взаємозв'язку з психологом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов Г. С. Практикум по психологическому консультированию. — Екатеринбург: Наука, 2005. — 324 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1980. С. 318.;
3. Андреева, Г. М. Социальная психология: учебник/ Г. М. Андреева –2- е изд., доп. и перераб. – М. : Изд - во МГУ, 1988 – 432 с.
4. Астапов В. М. Функціональний підхід до вивчення стану тривоги // Психологічний журнал. -1992. -№ 5.- С.23 – 28.
5. Балл, Г. А. Анализ психологических воздействий и его педагогическое значение / Г. А. Балл, М. С. Бургин // Вопросы психологии. – 1994. – No 4. – С. 56 – 66.
6. Бехтерев, В. М. Внушение и его роль в общественной жизни / В. М.Бехтерев. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
7. БурлачукЛ.Ф. Психодіагностика: Підручник для вузів. - СПб.: Питер, 2005. -351с.
8. Василенко, Д. В. Психологическое воздействие как объект научного изучения/ Д. В. Василенко // Сборник научных трудов Северо - Кавказского государственного технического университета. – Серия “Гуманитарные науки”. – No 2 (14). – 2005. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.ncstu.ru>.
9. Волков И.П. Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973. С. 84.
- 10.Вілюнас В. К. Психологія емоційних явищ. М., 1976.
- 11.Денисов Э.И. Охрана здоровья и безопасность работников: правовые, этические и организационные проблемы / Безопасность жизнедеятельности. 2006. № 2. С. 8-15.
- 12.Добрович А. Общение: наука и искусство. – М.: АОЗТ «Яуза», 1996. – 253 с.

13. Донцов А.И. Психология коллектива. М., 1984. - с 28;
14. Донцов А. И. О понятии „группа” в социальной психологии // Вестник Моск. ун-та. Сер. 14, Психология. - 1997. - № 4. - С. 17;
15. Доценко Е.Л. Манипуляция: психологическое определение понятия. / Психологический журнал. 1993, №4, с. 182—138.
16. Зазыкин, В. Г. Психологическое воздействие в деловом общении / В. Г. Зазыкин. – М: РАГС, 1999. – 87 с.
17. Єлісєєв О. П. Практикум з психології особистості. СПб., 2002.
18. Изард К. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
19. Кабаченко, Т. С. Методы психологического воздействия / Т. С. Кабаченко – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 539 с.
20. Кабаченко Т.С. Психология управления: Уч.пос. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 88 с.
21. Кабаченко Т. С. Активизация человеческого фактора: методы психологического воздействия. / Психологический журнал, 1986, 4, с. 11—22.
22. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М., 2008. – 106 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2006. – 352 с.
24. Ковалев Г.А. Три парадигмы в психологии: три стратегии психологического воздействия / Вопросы психологии, 1987, №3. – с. 41-49.
25. Ковалев. Г. А. О системе психологического воздействия (к определению понятия) / Г. А. Ковалев // Психология воздействия (проблемы теории и практики): сб. науч. тр. / под ред. А. А. Бодалева, Г. А. Ковалева. – М: Наука, 1989. – С. 4 – 5.
26. Кошечая И.П., Канке А.А. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие. – М.: Форум, 2010. – 304 с.
27. Кульбовская Н.К., Бедерова А.Б. Психология труда как основа управления безопасным поведением работника / Безопасность в техносфере. 2010. № 1. С. 21-24.

28. Куртиков Н.А. Психология и социология управления. – М.: Книжный мир, 2007. – 268 с.
29. Ковалев, Г. А. Три парадигмы в психологии – три стратегии психологического воздействия / Г. А. Ковалев // Вопросы психологии. – 1987. – № 2. – С.41–49.
30. Комінко С.Б. Кращі методи психодіагностики: навч. посібник / С.Б. Комінко, Г.Б. Кучер. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 408 с.
31. Крысько, В. Г. Социальная психология: учебник для вузов [Текст] / В. Г. Крысько. – [2 - е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 432 с.
32. Куликов, В. Н. Прикладное исследование социально - психологического воздействия // Прикладные проблемы социальной психологии / В. Н. Куликов. – М. : Наука, 1983. – С. 158 – 172.
33. Купер К. Индивидуальные различия / пер. с англ. – М.: Аспект пресс, 2004. – 527 с. Мещанова Т. Соціально-психологічні дослідження особистості: теоретико-методологічний аспект. – К.: Наукова думка, 2006. – 86 с.
34. Майерс Д. Социальная психология/Пер. с англ. - СПб., 1996., с 14;
35. Москаленко В.В. Социальна психологія: Підручник.-К.,2005.,с-87;
36. Мозер К. Психология влияния. – М.: Генезис, 2009. – 560 с.
37. Морозов А.В. Управленческая психология. – М.: Мир, 2008. – 288 с.
38. Московичи С. Век толп: Исторический трактат по психологии масс / Пер. с фр. Т.П. Емельяновой. М.: Изд-во «Центр психологии и психотерапии», 1996. 478 с.
39. Натров М.В. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих. Матеріали до 74-й звітної студентської наукової конференції / Ред.колегія:Л.М.Дунаева,Л.С.Смокова.-Одеса:”ОНУ імені П Мечнікова”,2018.

- 40.Оболонский А.В. Формальные и неформальные группы в аппарате государственного управления // Советское государство и право. 1983. № 5. С. 28-36.;
- 41.Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика: методики и тесты. – Самара: Изд. Дом «Бархан-М», 2005. – 668 с.
- 42.Решетина, С. Ю. Информационно - психологическая безопасность личности (контуры проблемы) / С. Ю. Решетина, Г. Л. Смолян // Проблемы информационно - психологической безопасности. – М. : Институт психологии РАН,1996. – С. 19 – 24.
- 43.Розов В.І. Адаптивні антистресові психотехнології. – К.: Кондор, 2005. – 278 с.
- 44.Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб. : СПбГУ, 1999. – С. 123 – 142.
- 45.Сидоренко Е. В. // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб. : СПбГУ, 1997. – С. 123 – 142.
- 46.Сливка С.С. Дисципліна та професійна правомірна поведінка працівників органів внутрішніх справ. Львів, 1991. С. 23.;
- 47.Столяренко.Л. Д. Основы психологии : учеб. пособие для вузов / Л.Д. Столяренко. – [2 - е изд., перераб. и доп.]. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 734 с.
- 48.Таранов П.К. Приемы влияния на людей / П. Таранов. – М. : ФАИР - ПРЕСС, 2002. – 608 с.
- 49.Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России / О. А. Феофанов. – СПб. : Питер, 2000. – 384 с.
- 50.Хараш А. У. Межличностный контакт как исходное понятие психологии устной пропаганды // Вопросы психологии. – 1977.– № 4.
- 51.Чалдіні Р. "Психологія впливу". СПб.: "Пітер", 2001,- 620 с.
- 52.Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – Мн:Харвест, 2004. –816 с.

- 53.Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. М., 1978, с. 32;
- 54.Психологічний словник. // Заг. ред. А. В. Петровського. М. Г. Ярошевського. М., 1990.
- 55.Психологія і психоаналіз характеру. М., 2000. С. 203 - 204.
- 56.Психологічні тести / під ред. А. Кареліна: в 2 т. – Х: Фоліо, 2006. – Т.1. – 312 с.
- 57.Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – [2 - е изд., испр. и доп.]. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.
- 58.Философский энциклопедический словарь – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
- 59.Енциклопедія тестів. М., 1997.- 230 с.

Додатки

Додаток А.

Питання тесту викладені в опитувальнику Г.Айзенка в наступній редакції та послідовності:

1. Ви часто відчуваєте потяг до нових вражень, бажання відчутти збудження?
2. Чи часто Ви відчуваєте потребу в друзях, які Вас розуміють, можуть підбадьорити і втішити?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи правда, що Вам дуже важко відповісти "Ні"?
5. Чи обмірковуєте Ви свої справи не поспішаючи, чи віддаєте Ви перевагу тому, щоб почекати перед тим, як діяти?
6. Ви завжди стримуєте свої обіцянки, не зважаючи на те, що Вам це не завжди вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади і підйоми настрою?
8. Взагалі Ви дієте і розмовляєте швидко, без запинок для обмірковування?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь почуття, що Ви "нешасна людина", хоча ніякої вагомої причини для цього не було?
10. Чи зробили б Ви все, будь-що, на спір?
11. Чи виникає у Вас почуття невпевненості та сорому, коли хочете зав'язати розмову з симпатичною (ним) незнайомкою (цем)?
12. Чи буває коли-небудь, що Ви сердитесь, виходите з себе?
13. Чи часто Ви дієте під впливом тимчасового настрою?
14. Чи часто Ви хвилюєтесь із-за того, що зробили або сказали щось таке, чого не слід було робити або говорити?
15. Чи віддаєте Ви перевагу книжкам над зустрічами з людьми?
16. Чи правда, що Вас легко образити?
17. Ви любите часто бувати в компаніях?
18. Чи бувають у Вас такі думки, що Ви хотіли б приховати від інших?

19. Чи правда, що Ви часом повні енергії так, що все горить у руках, а часом зовсім в'ялі?
20. Чи хотіли б Ви, щоб у Вас було друзів менше, але щоб вони були дуже близькими?
21. Чи часто Ви мрієте?
22. Коли на Вас кричать, Ви відповідаєте тим же?
23. Чи часто Вас хвилює відчуття провини?
24. Чи всі Ваші звички хороші та Бажані?
25. Чи здатні Ви дати волю своїм почуттям і повеселитись у галасливій компанії?
26. Чи рахуєте Ви себе людиною збудливою і вразливою?
27. Чи вважають Вас людиною жвавою і веселою?
28. Після того, як справа зроблена, чи часто Ви подумки повертаєтесь до неї, гадаєте, що можна було б зробити краще?
29. Ви, як правило, мовчите, коли знаходитесь в компанії інших людей?
30. Буває так, що Ви інколи переказуєте плітки чи чутки?
31. Буває таке, що Вам не спиться через те, що різні думки лізуть у голову?
32. Якщо Ви хочете дізнатись про що-небудь, то Ви скоріше прочитаєте про це в книжці, ніж запитаете?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, яка вимагає від Вас постійної уваги?
35. Чи бувають у Вас приступи сильного тремтіння?
36. Якщо б Ви знали, що сказане Вами ніколи не буде розголошено, Ви б завжди висловлювались у дусі загальноприйнятого (як всі)?
37. Чи справді Вам неприємно знаходитись у компаніях, де насміхаються один над одним?
38. Ви дратівлива людина?
39. Чи подобається Вам робота, яка вимагає швидких дій?
40. Чи хвилюєтесь Ви з приводу будь-яких неприємних подій, які могли б статись?

41. Чи правда, що Ви людина повільна і некваплива в рухах?
42. Ви коли-небудь спізнювались на побачення чи на роботу?
43. Чи часто Вам сняться жахливі сни?
44. Чи правда, що Ви так любите поговорити, що ніколи не пропустите зручного випадку порозмовляти з незнайомою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи Ви б відчували себе дуже нещасним, якщо б тривалий час були позбавлені широкого спілкування з людьми?
47. Чи можете Ви назвати себе нервовою людиною?
48. Серед людей, яких Ви знаєте, такі, що Вам дуже не подобаються?
49. Могли б Ви сказати про себе, що Ви впевнена в собі людина?
50. Чи легко Ви ображаєтесь, коли люди вкажуть на Ваші помилки в роботі або на Ваші особисті промахи?
51. Чи рахуєте Ви, що важко отримати справжнє задоволення від вечорниць?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?
53. Чи легко Вам внести пожвавлення в досить скучну компанію?
54. Чи буває так, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
55. Чи піклуєтесь Ви про своє здоров'я?
56. Чи любите Ви жартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Ключ до методики Айзенка має наступний вигляд:

Екстраверсія		Нейротизм		Щирість	
№ питання	відповідь	№ питання	відповідь	№ питання	відповідь
1	так	2	так	6	так
3	так	4	так	12	ні
5	ні	7	так	18	ні
8	так	9	так	24	так
10	так	11	так	30	ні
13	так	14	так	36	так
15	ні	16	так	42	ні
17	так	19	так	48	ні
20	ні	21	так	54	ні
22	так	23	так		

25	так	26	так		
27	так	28	так		
29	ні	31	так		
32	ні	33	так		
34	ні	35	так		
37	ні	38	так		
39	так	40	так		
41	ні	43	так		
44	так	45	так		
46	так	47	так		
49	так	50	так		
51	ні	52	так		
53	так	55	так		
56	так	57	так		

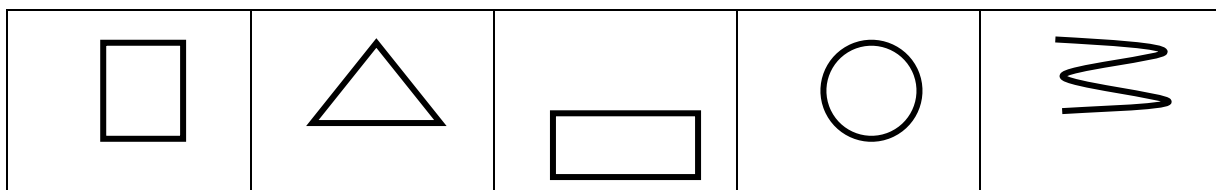
Додаток Б

Протоколи заповнення методик співробітником

Ім'я співробітника

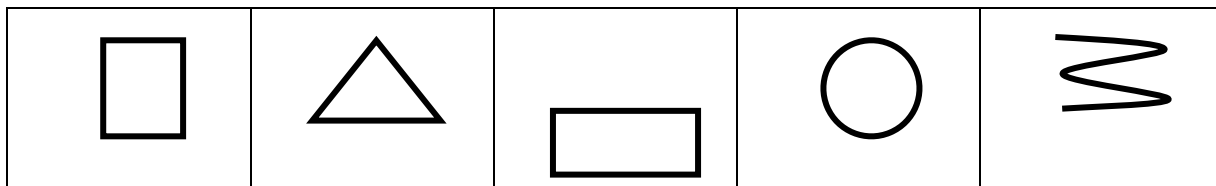
ЗАВДАННЯ № 1. «Мій портрет»

Уявіть собі, що це не фігури, а картини різних людей і наш художник-авангардист, намагався передати не зовнішнє схожість, а внутрішню сутність людей. Звичайно всі люди різні, але навіть в самих несхожих є щось спільне. Подивіться на ці портрети і знайдіть той, який більше за інших схожий на Вас. В останній графі «черговість» портретів »постав цифру, якій позначено вибраний Вами« портрет ». Знову подивіться на «портрети» і з решти чотирьох (вже не так сильно схожих на Вас) знову вибери той, що більше за інших схожий на Вас. Цифру якій позначено цей портрет поставте праворуч від першої. Повторіть цю процедуру до кінця, включаючи п'ятий портрет - портрет того, хто найменше схожий на Вас. У результаті повинна вийти комбінація з п'яти цифр.



ЗАВДАННЯ № 2. «Портрет керівника фірми»

Уявіть собі, що це не фігури, а картини різних людей і наш художник-авангардист, намагався передати не зовнішнє схожість, а внутрішню сутність людей. Звичайно всі люди різні, але навіть в самих несхожих є щось спільне. Подивіться на ці портрети і знайдіть той, який більше за інших схожий на керівника. В останній графі «черговість» портретів »постав цифру, якій позначено вибраний Вами« портрет ». Знову подивіться на «портрети» і з решти чотирьох (вже не так сильно схожих на керівника) знову вибери той, що більше за інших схожий на нього. Цифру якій позначено цей портрет поставте праворуч від першої. Повторіть цю процедуру до кінця, включаючи п'ятий портрет - портрет того, хто найменше схожий на керівника. У результаті повинна вийти комбінація з п'яти цифр.



Додаток В

Шкала ситуативної тривожності (СТ).

Інструкція: уважно прочитайте кожне речення і закресліть цифру в залежності від того, як Ви себе почуваєте в даний момент. Над запитанням довго не задумуйтесь, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

Судження		Відповідь			
		ні, це не так	мабуть, так	так, вірно	цілком вірно
1.	Я спокійний	1	2	3	4
2.	Мені нічого не загрожує	1	2	3	4
3.	Я напружений	1	2	3	4
4.	Я внутрішньо скований	1	2	3	4
5.	Я почуваю себе вільно	1	2	3	4
6.	Я засмучений	1	2	3	4
7.	Мене хвилюють можливі невдачі	1	2	3	4
8.	Я відчуваю душевний спокій	1	2	3	4
9.	Я наляканий	1	2	3	4
10.	Я відчуваю внутрішнє задоволення	1	2	3	4
11.	Я впенений у собі	1	2	3	4
12.	Я нервуюсь	1	2	3	4
13.	Я не знаходжу собі місця	1	2	3	4
14.	Я розлючений	1	2	3	4
15.	Я не відчуваю загальмованості, напруги	1	2	3	4
16.	Я задоволений	1	2	3	4
17.	Я стурбований	1	2	3	4
18.	Я надто збуджений і мені не по собі	1	2	3	4
19.	Мені радісно	1	2	3	4
20.	Мені приємно	1	2	3	4

Шкала особистісної тривожності (ОТ).

Інструкція: уважно прочитайте кожне речення і закресліть цифру в залежності від того, як Ви себе почуваєте в даний момент. Над запитанням довго не задумуйтесь, оскільки правильних і неправильних відповідей немає.

Судження		Відповідь			
		ніколи	інколи	часто	майже завжди
1.	У мене буває підвищений настрій	1	2	3	4
2.	Я буваю роздратованим	1	2	3	4
3.	У мене може легко зіпсуватись настрій	1	2	3	4
4.	Я б хотів бути таким же везучим, як і інші	1	2	3	4

5.	Я сильно переживаю неприємності і довго не можу про них забути	1	2	3	4
6.	Я відчуваю прилив сил, бажання працювати	1	2	3	4
7.	Я спокійний, холоднокровний і зібраний	1	2	3	4
8.	Мене непокоять можливі труднощі	1	2	3	4
9.	Я надто переживаю через дрібниці	1	2	3	4
10.	Я буваю повністю щасливий	1	2	3	4
11.	Я все приймаю близько до серця	1	2	3	4
12.	Мені не вистачає впевненості у собі	1	2	3	4
13.	Я почуваю себе беззахисним	1	2	3	4
14.	Я намагаюсь уникати критичних ситуацій та труднощів	1	2	3	4
15.	У мене буває хандра	1	2	3	4
16.	Я буваю задоволений	1	2	3	4
17.	Будь-які дрібниці відволікають і хвилюють мене	1	2	3	4
18.	Буває, що я почуваю себе невдахою	1	2	3	4
19.	Я урівноважена людина	1	2	3	4
20.	Мене охоплює неспокій, коли я думаю про свої справи і турботи	1	2	3	4

Для аналізу одержаних результатів використовується наступні ключи.

Ключ для шкали ситуативної тривожності (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Номер судження	Відповідь			
	ні, це не так	мабуть, так	так, вірно	цілком вірно
1.	4	3	2	1
2.	4	3	2	1
3.	1	2	3	4
4.	1	2	3	4
5.	4	3	2	1

6.	1	2	3	4
7.	1	2	3	4
8.	4	3	2	1
9.	1	2	3	4
10.	4	3	2	1
11.	4	3	2	1
12.	1	2	3	4
13.	1	2	3	4
14.	1	2	3	4
15.	4	3	2	1
16.	4	3	2	1
17.	1	2	3	4
18.	1	2	3	4
19.	4	3	2	1
20.	4	3	2	1
Сума балів:				

Кінцевий результат за кожною шкалою знаходиться в діапазоні від 20 до 80 балів. При цьому чим вищий підсумковий результат, тим вищий рівень тривожності (ситуативної або особистісної).

До 30 балів – низький рівень тривожності.

31-44 бали – помірна тривожність.

45 балів і більше – високий рівень тривожності.

Ключ для шкали особистісної тривожності - таблиця 2.

Таблиця 2.

Номер судження	Відповідь			
	ніколи	іноді	часто	майже завжди
1.	4	3	2	1
2.	1	2	3	4
3.	1	2	3	4
4.	1	2	3	4
5.	1	2	3	4
6.	4	3	2	1
7.	4	3	2	1
8.	1	2	3	4

9.	1	2	3	4
10.	4	3	2	1
11.	1	2	3	4
12.	1	2	3	4
13.	1	2	3	4
14.	1	2	3	4
15.	1	2	3	4
16.	4	3	2	1
17.	1	2	3	4
18.	1	2	3	4
19.	4	3	2	1
20.	1	2	3	4
Сума балів:				

Кінцевий результат за кожною шкалою знаходиться в діапазоні від 20 до 80 балів. При цьому чим вищий підсумковий результат, тим вищий рівень тривожності (ситуативної або особистісної).

До 30 балів – низький рівень тривожності.

31-44 бали – помірна тривожність.

45 балів і більше – високий рівень тривожності.

Додаток Г

Математична обробка результатів експерименту.

Спілбергер СТ

Ранжування балів

СТ		СТ	
----	--	----	--

42	8	59	21,5
46	10,5	48	13,5
34	3	66	27,5
60	24	50	17,5
28	1	46	10,5
59	21,5	46	10,5
48	13,5	34	3
66	27,5	60	24
50	17,5	71	29,5
71	29,5	52	19,5
52	19,5	41	6,5
41	6,5	49	15,5
49	15,5	46	10,5
64	26	34	3
37	5	60	24
сумма рангів	228,5		236,5

Загальна сума рангів: $228,5 + 236,5 = 465$.

Перевіримо, чи збігається загальна кількість ранжированих значень з розрахунковим за формулою: $\sum (\hat{R}) = \hat{N} \cdot (\hat{N} + 1) / 2$,

де \hat{N} - загальна кількість ранжированих спостережень;

\hat{R} - загальна сума рангів.

$$\sum (\hat{R}) = 30 \cdot 0 (30 + 1) / 2 = 465$$

Сума рангів збіглася з розрахунковою, значить показники ранжовані вірно.

Обчислимо емпіричну величину U за формулою:

$$U = (n_0 \cdot n) + n_0 (n + 1) / 2 - T,$$

де n - кількість досліджуваних у кожній вибірці;

T - більша з двох рангових сум.

$$U_{EMП.} = (15015) + 150 (15 + 1) / 2 - 236,5 = 108,5$$

За таблицями знайдемо критичне значення для n .

$$U_{кр.} = 73 (p \leq 0,05) \quad U_{кр.} = 56 (p \leq 0,01)$$

$U_{EMП.} = 108,5$, тобто $U_{EMП.} > U_{кр.} (p \leq 0,01)$, тобто значення наших вибірок статистично достовірно різняться.

Спілбергера **OT**

Ранжування балів

OT		OT	
54	15	71	29
60	18	39	2
42	4,5	70	26
71	29	61	20,5
39	2	66	24
70	26	50	11
61	20,5	61	20,5
53	14	52	13
64	23	70	26
51	12	61	20,5
48	7	48	7
49	9,5	49	9,5
56	16,5	42	4,5
56	16,5	39	2
48	7	71	29
сумма рангів	220,5		244,5

Загальна сума рангів: $220,5 + 244,5 = 465$.

Перевіримо, чи збігається загальна кількість ранжированих значень з

розрахунковим за формулою: $\Sigma (\hat{R}) = N_0 (N + 1) / 2$,

де N - загальна кількість ранжированих спостережень;

\hat{R} - загальна сума рангів.

$$\Sigma (\hat{R}) = 30 \cdot 0 (30 + 1) / 2 = 465$$

Сума рангів збіглася з розрахунковою, значить показники ранжовані вірно.

Обчислимо емпіричну величину U за формулою: $U = (n_0 n) + n_0 (n + 1) / 2 - T$,

де n - кількість досліджуваних у кожній вибірці;

T - більша з двох рангових сум.

$$U_{\text{ЕМП.}} = (15 \cdot 15) + 15 \cdot (15 + 1) / 2 - 244,5 = 100,5$$

За таблицями знайдемо критичне значення для n .

$$U_{\text{кр.}} = 73 (p \leq 0,05) \quad U_{\text{кр.}} = 56 (p \leq 0,01)$$

$U_{\text{ЕМП.}} = 100,5$, тобто $U_{\text{ЕМП.}} > U_{\text{кр.}} (p \leq 0,01)$, тобто значення наших вибірок статистично достовірно різняться.