

**Міністерство освіти, науки, молоді та спорту України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет довузівської, післядипломної та магістерської підготовки**

Корман М.М

**ПСИХОЛОГІЧНИЙ
ПРОФІЛЬ
ЕФЕКТИВНОГО
КЕРІВНИКА**

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Тернопіль, 2012

Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника: Методичний посібник. – Тернопіль, 2012. – 112 с.

Затверджено

на засіданні вченої ради факультету довузівської, післядипломної та магістерської підготовки
Тернопільського національного економічного університету
(протокол № від січня 2012 р.)

Автор: **Корман М.М.**, канд. істор. наук, доцент кафедри психологічних і педагогічних дисциплін ТНЕУ

Рецензенти: **Брич В. Я.** д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту ТНЕУ

Пеньковська Н. М., канд. псих. наук, доцент кафедри практичної психології ТПНУ ім. В. Гнатюка

Відповідальний

за випуск: **Вихрущ А. В.**, д. пед. наук, професор, зав. кафедри психологічних та педагогічних дисциплін ТНЕУ

Методичний посібник призначений для студентів спеціальностей «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент організацій». У посібнику наведені теоретичні та практичні аспекти вивчення особистості керівника. За допомогою психологічних тестів студенти мають можливість визначити рівень розвитку своїх психологічних властивостей, важливих для ефективного втілення їхньої управлінської діяльності у майбутньому, зробити висновки щодо необхідності покращення певних результатів, й визначити акценти у подальшій роботі над собою.

Вступ

На сучасному етапі з'явилися нові процеси в політиці, економіці, духовному житті, які нерозривно пов'язані з новим розумінням людини, зі зростанням ролі особистості у суспільстві. Тому метою професійної освіти є виокремлення умов реалізації завдання підготовки майбутніх менеджерів сучасного типу – конкурентноспроможних, які вміють мислити стратегічно і водночас ситуаційно-прагматично, здатних органічно забезпечувати економічну та соціальну ефективність підприємств різних галузей, яке потребує нестандартних, інноваційних освітньо-педагогічних методик, методів, практики і засобів навчання. У зв'язку з цим проблеми розвитку особистості майбутнього менеджера набувають все більшої актуальності.

Впродовж навчання у вищій школі у студентів розвивається і формується професійна спрямованість особистості, тобто прагнення застосувати свої знання, досвід, здібності в галузі обраної професії. Саме у професійній спрямованості особистості виражається позитивне ставлення до професії, схильність та інтерес до неї, бажання вдосконалювати свою підготовку, задовольняти матеріальні й духовні потреби, займаючись працею в галузі своєї професії.

Формувати професійну спрямованість у студентів - це значить зміцнювати у них позитивне ставлення до майбутньої професії, інтерес, схильності і здібності до неї, прагнення удосконалювати свою кваліфікацію після закінчення вищої школи, розвивати ідеали, погляди, переконання.

У вищій школі виховання інтересу й любові до вибраної професії досягається шляхом вироблення у студентів правильного уявлення про суспільне значення та зміст майбутньої професійної діяльності, визначення свого місця у ній і впевненості у своїй професійній придатності. Саме цими завданнями керувалася автор навчального посібника: представити можливість майбутнім керівникам дослідити власні психологічні характеристики, сфокусувати на них свою увагу, проаналізувати та визначити найближчі зони розвитку.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРОФІЛЬ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА

З теорії менеджменту відомо, що якість управління підприємством та колективом безпосередньо залежить від особистісних якостей керівників та їх управлінської компетентності. Тому вирішальним структурним компонентом процесу управління є людський фактор, відтак знання особистості людини – це важлива передумова ефективного управління її діяльністю, стосунками з іншими у сфері виробництва, а також утвердження гуманних відносин у суспільстві. Сучасний керівник за допомогою методів управління впливає на процес досягнення визначених організацією цілей на всіх його етапах – планування, організації, мотивації та контролю. Його діяльність стосується двох взаємопов'язаних напрямків: управління діяльністю та людьми, що вимагає від особистості керівника відповідних властивостей, здібностей, знань, умінь і т. д.

Сучасна наука управління більше зосередилась на визначенні того, якими якостями, знаннями та вміннями повинна бути наділена людина, аби досягти успіху в сфері менеджменту. Оскільки чисельні рекомендації та вимоги до особистості керівника та його знань, умінь, навичок накопичуються нескінченно, актуальним залишається запитання, чим саме визначається ефективність керівника і чи можна її розвивати. Особливо гостро це питання стоїть для України, оскільки тривалість перехідного етапу розвитку економіки залежить саме від ефективності керівництва в економіці, політиці та соціально-громадській сфері.

Оскільки багатоаспектність особистості керівника та його діяльності неможливо обмежити та чітко структурувати, завдяки намаганням наукового аналізу встановлено наявність різноманітних підходів до розробки теоретичної моделі розвитку особистості та ефективності управлінської діяльності керівника (табл. 1).

Таблиця 1.

Концепції особистості керівника

Назва	Коротка характеристика
Парціальний підхід	Припускає корекцію особистісних способів орієнтації в середовищі. Формування особистості керівника опосередковано пов'язане з відпрацюванням окремих операцій та дій, включених в управлінську діяльність, з психокорекції системи відносин. При цьому особлива увага приділяється дослідженню розвитку мислення і створенню алгоритмів вирішення управлінських завдань; розроблена концепція завоювання авторитету, який є похідною характеристикою особистості керівника від його професійних якостей.
Конкурентний підхід	Припускає наявність у керівників особливих, особистісних властивостей або певного рівня розвитку загальних властивостей, що відрізняють їх від інших людей. Пошук цих особистісних властивостей здійснюється шляхом порівняння групи керівників і

	<p>людей, що не відносяться до цієї категорії, успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів. Ця об'ємна оцінка припускає такий науковий пошук, де якісні характеристики керівника як особистості оцінюються в залежності від того, яку управлінську позицію він займає в системі посадових статусів.</p> <p>Найбільш за все цей підхід розроблений в дослідженнях Е. С. Чугунової (1983, 1986). У структурі особистості керівника вона виділяє адміністративно-організаторські уміння, морально-етичні характеристики, якості розуму, професійні вміння, соціальну спрямованість, мотивацію.</p>
Колекційний підхід	<p>Представники даного підходу вважають, що керівник повинен володіти особливими особистісними якостями, які забезпечують успішність управлінської діяльності. Крім цього може бути визначений перелік цих якостей для конкретної посади. Типові системи оцінки керівників, засновані на даному підході, містять набори професійно значущих якостей.</p>
Рефлексивно-ціннісний підхід	<p>Вивчає особистість керівника через формування у нього рефлексивно-ціннісної концепції управління. Здатність керівника до інтеграції проявляється у формуванні, осмисленні та самокорекції його власної управлінської концепції, яка складається з ряду взаємно концептуальних моделей діяльності. Це своєрідна програма реалізації стратегічних задумів керівника. Представники аналізованого підходу вважають, що основним особистісним новоутворенням, яке формується в ході управлінської діяльності керівника і забезпечує інтеграцію процесів прийняття управлінських рішень, є система стратегічних задумів, що виконують в індивідуальній управлінській концепції змістоворчу функцію.</p>
Інтегративний підхід	<p>Передбачає виявлення глибинних психологічних механізмів, інтегруючих особистість і діяльність керівників. Дозволяє керівникам, що відносяться до різних психологічних типів і діючих в різних умовах, об'єктивно досягати високих результатів в управлінні. При цьому особливості управлінської діяльності конкретного керівника визначаються інтегрально-функціональними якостями, загальною інтегральною спроможністю до керівництва, Я-концепцією, особливостями професійної самосвідомості.</p>
Соціально-психологічний	<p>У межах підходу за допомогою методів багатовимірного статистичного аналізу досліджено зміну стилю керівництва в міру просування керівника по рівнях</p>

<p>підхід</p>	<p>ієрархії організації. Побудова соціально-психологічних моделей особистості керівника здійснюється в даному підході на самих різних підставах. Наприклад, теоретична модель І. С. Мангутова і Л. І. Уманського (1975) побудована в розумінні керівництва як виду організаторської діяльності керівника. У розробленій моделі автори виділяють наступні групи властивостей особистості керівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загальні якості (товариськість, загальний рівень розвитку, практичний розум, спостережливість, працездатність, активність, ініціативність, наполегливість, самостійність, самовладання); -- спрямованість організаторської діяльності; - індивідуальна діапазон; -- індивідуальний стиль; -- підготовленість до діяльності; -- специфічні властивості (організаторські чуття, вибірковість, розум, психологічний такт, енергійність, вимогливість, критичність); - схильність до організаторської діяльності.
<p>Ситуаційно-комплексний підхід</p>	<p>Розглядає рушійні сили розвитку особистості керівника в різних управлінських ситуаціях і життєвих подіях. Для вивчення механізмів розвитку особистості керівника А. В. Філіппов (1990) виділяє комплексне (оцінка діяльності у всьому обсязі її функцій) і локальне (оцінка однієї функції) прогнозування та експресивне оцінювання.</p>
<p>Факторний підхід</p>	<p>Передбачає аналіз впливу окремих факторів та умов на розвиток особистості керівника в управлінській діяльності. До першої групи відносять ситуаційні і інституалізовані, які включають в себе виробничі, організаційні та соціальні умови. Ефективність розвитку особистості в управлінській діяльності керівника пов'язують зі структурою і завданнями організацій, періодом її існування і розмірами, типом організації. Істотне значення мають такі змінні, як система комунікацій, ієрархія влади, масштаб контролю, характер інформаційного забезпечення, система цінностей організації, яка використовується технологія.</p> <p>Другу групу факторів складають індивідуальні чинники розвитку особистості керівника, до яких відносяться особистісні передумови і демографічні змінні. Виділяються фактори, що мають першорядне значення для розвитку. До них відносять: адаптаційну мобільність, контактність, фактор інтеграції соціальних функцій, ролей і лідерство, рівень підготовки і обсяг</p>

	знань.
Функціональний підхід	<p>Передбачає вивчення особистості керівника на двох методологічних підставах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відповідно до структурно-функціональної організації його діяльності, яка задає певні вимоги до особистості керівника; 2) зміст особистості керівника важливо розглядати як сукупність взаємозалежних підструктур в цілісній структурі особистості.
Іміджевий підхід	<p>Вивчення індивідуально-особистісних якостей і створення технологій формування іміджу керівника, відповідного свідомим і несвідомим потребам тієї чи іншої соціальної групи. Автори виділяють основні індивідуально-особистісні якості, які повинен демонструвати для свого успіху керівник: сила, щедрість, справедливість, владність, доброта.</p>
Інженерно-психологічний підхід	<p>У цьому підході обмежуються вивченням психологічних процесів переробки керівником інформації і його індивідуальних особливостей, що виявляються в управлінській діяльності. Керівник розглядається як особа, що приймає рішення.</p>
Економіко-психологічний підхід	<p>Звертається увага на розробку структури особистості керівника-підприємця, його ціннісні і економічні орієнтації; мотивацію і відповідальність, ділову активність, суб'єктивний економічний статус, психосоціальну ідентифікацію, уявлення про феномен довіри, особистісні якості, самооцінки і відношення до зміни форми власності. Встановлено, що соціально-психологічна динаміка в структурі цінностей особистості керівників відображає наступні феномени:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) переважна орієнтація на економічні цінності, яскраво виражена матеріальна зацікавленість стають провідними в структурі цінностей особистості; 2) формування індивідуалістичної спрямованості через розвиток особистої зацікавленості; 3) поява нових соціально-психологічних типів керівників, поступово породжують і нові соціальні групи.

На думку А. К. Маркової, структура особистості професіонала включає: мотивацію (спрямованість особистості та її види); властивості особистості (здібності, характер і його риси, психічні процеси і стани) та інтегральні характеристики особистості (самосвідомість, індивідуальний стиль, креативність як творчий потенціал), що визначають неповторність та унікальність керівника.

Важливо відзначити, що А. К. Маркова у професійній самосвідомості як інтегративній характеристиці особистості виділяє:

- 1) усвідомлення особистістю норм, правил, моделі своєї професії як еталонів для усвідомлення своїх якостей; тут складаються основи професійного світогляду і особиста концепція праці;
- 2) усвідомлення цих якостей в інших людях, порівняння себе з якимсь професіоналом середньої кваліфікації;
- 3) облік очікувань та оцінка себе як професіонала з боку інших людей;
- 4) самооцінка особистістю своїх окремих сторін: когнітивної, емоційної і поведінкової;
- 5) позитивне оцінювання особистістю самої себе в цілому, визначення своїх позитивних якостей, перспектив створення позитивної Я-концепції.

Отже, особистість, зокрема, особистість керівника не можна розглядати під одним кутом зору, оскільки це багатогранний, непередбачуваний з усіх поглядів суб'єкт, який неможливо окреслити певними параметрами і обмежити рамками. Будь-який керівник у своїй управлінській діяльності спирається на власні ресурси – певні психологічні особливості, харизму, властивий йому стиль взаємодії з підлеглими, особистий досвід і засвоєні навички. Відтак, кожен управлінець володіє певними ресурсами, найголовнішим з яких є, власне, його особистість. Тому пріоритетом для нього повинно стати вивчення власної особистості. Адже тільки усвідомивши свої психологічні особливості керівник зможе перетворити їх на власний управлінський інструментарій.

Насамперед зупинимося на вивченні основних типологій особистості.

Знання головної сенсорної системи свого співрозмовника дає змогу учасникам професійної взаємодії налагоджувати ділові та особистісні взаєностосунки і досягати необхідного рівня взаєморозуміння, адже непорозуміння часто є наслідком відмінності сфер їхнього сенсорного досвіду. Для визначення типу головної сенсорної системи іншої особи слід звернути увагу на слова, які вона використовує, що позначають процеси (дієслова, прислівники і прикметники). Для того, щоб налагодити процес ефективного спілкування з людиною, необхідно використовувати ті самі процесуальні слова, що й вона. І, навпаки, щоб встановити дистанцію, потрібно вживати слова із системи уявлень, відмінної від системи співрозмовника. Це стало основою **сенсорної типології** особистості, яка ґрунтується на трьох сферах сенсорного досвіду – візуальній, аудіальній та кінестетичній (табл. 2).

Характер реакцій людини на певну ситуацію найчастіше визначається тією когнітивною інтерпретацією, яку вона подає сама. Згідно з поглядами Д. Роттера (1966 р.), те, як людина сприймає власну поведінку та її наслідки, більшою мірою залежить від особливостей її особистості. Д. Роттер розрізняє людей двох типів: «зорієнтованих на внутрішнє» і «зорієнтованих на зовнішнє». Перші впевнені, що в будь-який момент вони зможуть вплинути на докільця, і в підсумку завжди беруть на себе відповідальність за те, що з ними відбулося. В цьому році йдеться про активних і динамічних людей, здатних аналізувати проблеми і відповідати за власні вчинки, виявляти слабкі та сильні сторони ситуації, що виникла. В разі невдач вони докоряють собі в тому, що доклали недостатньо зусиль і наполегливості.

Сенсорна типологія особистості

Тип	Основні характеристики
Візуальний	Цей тип людей усю інформацію, яку сприймає, уявляє у вигляді яскравих картин, зорових образів. Розповідаючи щось, ці люди жестикулюють, наче малюють у повітрі уявні образи. У розмові часто використовують фрази: «От, подивіться...», «Давайте уявимо...», «Я ясно бачу, що...», «Рішення уже вимальовується...». Ці люди, коли що-небудь згадують, дивляться прямо перед собою, вгору, вліво вгору або вправо вгору.
Аудіальний	Люди цього типу вживають здебільшого аудіальні слова: «Я чую, що ви говорите...», «Тоді пролунав дзвінок...», «Мені співзвучно це...», «От послушайте...», «Це звучить так...» тощо. Те, що людина цього типу згадує, наче говорить їй внутрішній голос або вона чує мову, слова іншої особи. При згадуванні погляд звернений вправо, вліво або вліво вниз.
Кінететичний	Такі люди добре запам'ятовують відчуття, рухи. Згадуючи, вони спочатку наче відтворюють, повторюють рухи і відчуття тіла. Згадуючи, вони дивляться униз або вправо униз. У розмові переважно використовують кінететичні поняття і фрази: «узяти», «схопити», «відчути», «важкий», «Я відчуваю, що...», «Мені важко...», «Не можу вхопити думку...» тощо.

У середині 60-х рр. ХХ ст. у психології з'являється нове поняття – «локус контролю», яке дає змогу описати певне узагальнене уявлення людини про те, що є причиною подій її життя і хто за них має відповідати. Інакше кажучи це якість, яка характеризує схильність людини покладати відповідальність за результати своєї діяльності на зовнішні чинники (екстернальний, зовнішній локус контролю) або на власні здібності та зусилля (інтернальний, внутрішній локус контролю). Поняття «локус контролю» запропонував американський психолог Д. Роттер. Локус контролю є стійкою властивістю індивіда, яка формується в процесі його соціологізації. Для виявлення цієї властивості сформований спеціальний запитальник і розроблений комплекс методик, які дають змогу провести паралель між локусом контролю та іншими особистісними характеристиками. Однією з таких методик є шкала «локусу контролю» Д. Роттера, що ґрунтується на способі локалізації людиною контролю над значущими для неї подіями. Якщо індивід причинами різних явищ вважає зовнішні чинники, то це свідчить про наявність у нього зовнішнього контролю. Якщо відповідальність за події, що відбуваються в житті, людина бере на себе, то в неї наявний внутрішній контроль (табл. 3).

Шкала «локусу контролю» (Locus of control scale) призначена для діагностики рівня суб'єктивного контролю (РСК). РСК є характеристикою, яка дає змогу визначити ступінь незалежності людини, її самостійності, відповідальності та активності в досягненні цілей. Методика нерідко застосовується в роботі кадрових служб з метою відбору

претендентів на посаду керівників.

Таблиця 3.

Типи особистості за шкалою «локусу контролю» Д. Роттера

Тип	Основні характеристики
1	2
Екстернал	Людина вважає, що події, які відбуваються з нею, є результатом зовнішніх сил, випадку, обставин, інших осіб тощо. Вона пасивна, песимістична, відчуває, що нічого не вирішує, усе залежить від обставин, а вона – «пішак» у цьому житті, і навіть свої успіхи, досягнення і радощі приписує зовнішнім обставинам, везінню, щасливій долі або допомозі інших людей. Людина типу екстернал – це «переможений», у неї різні життєві сценарії, різне ставлення до себе й інших осіб.
Інтернал	Людина інтерпретує значущі події як результат власних зусиль. Вона вважає, що більшість важливих подій її життя є результатом власних дій, відчуває власну відповідальність за ці події і за те, як складається життя загалом; що досягла сама всього, і бере на себе відповідальність за всі позитивні та негативні події, схильна звинувачувати себе в невдачах, прикрощах, стражданнях. Інтерналу властива активна життєва позиція, незалежність і відповідальність за себе. Він упевнений, що спроможний контролювати свої неформальні відносини з людьми, викликати до себе повагу, симпатію, активно формувати коло спілкування. Людина типу інтернал – найчастіше в житті «переможець».

Дослідження, що розпочав російський психолог Б. Анан'єв (1907–1972 рр.) і продовжив М. Обозов, дали змогу уточнити типологію Е. Кречмера і В. Шелдона. Вчені підтвердили, що типологія Е. Кречмера, хоч і побудована без певних наукових основ, містила багато раціональних спостережень. Дослідники, зокрема, виявили, що працездатність людини залежить від будови тіла. Представники типу «пікніки», наприклад, можуть швидко переключитися з одного виду роботи на інший, вступити у контакт, але вони скоріше втомлюються, в них раптово може зникнути інтерес до роботи. Отже, для ефективної діяльності цьому типу людей доцільно починати день з вирішення найскладніших завдань. Оскільки в цих осіб розвинута короткочасна пам'ять, то вони результативно розв'язують оперативні завдання. Астенічному типу людей більше підходить робота, що потребує тривалих роздумів, систематизації. Вони доволі швидко переходять від простих до складніших видів діяльності, досягаючи вершини працездатності всередині або наприкінці робочого дня. Представникам цього типу краще доручати роботу, пов'язану з документами, технікою, а не з управлінням.

У класифікації людських характерів А. Личко, К. Леонгарда визначені типи людей, що мають так звану акцентуацію характеру – надмірну виразність окремих рис та їхніх поєднань, які є крайніми варіантами норми, межують із психопатіями. А. Личко виокремлює такі основні типи акцентуацій характеру та їхні ознаки:

- циклоїдний – чергування фаз позитивного і негативного настрою з різним періодом;
- гіпертимний – постійно піднесений настрій, підвищена психічна активність із бажанням діяльності й тенденцією не доводити справу до завершення;
- лабільний – різка зміна настрою залежно від ситуації;
- астеноневротичний — швидка стомлюваність, дратівливість, схильність до депресій та іпохондрії (хворобливості, пригніченості);
- сенситивний – підвищена вразливість, боязкість, загострене почуття власної неповноцінності;
- психастенічний – висока тривожність, помисливість, нерішучість, схильність до самоаналізу, до постійних сумнівів і мудрування;
- шизоїдний – відгородженість, замкнутість, інтроверсія, емоційна холодність, нестача інтуїції в процесі спілкування, що виявляються у відсутності співпереживання, труднощах у встановленні емоційних контактів;
- епілептоїдний – схильність до злобно-тужливого настрою з агресією, яка накопичується, що виявляється у вигляді приступів люті й гніву (іноді з елементами жорстокості), конфліктність, в'язкість мислення, скрупульозна педантичність;
- демонстративний (істероїдний) – виражена тенденція до витіснення неприємних для суб'єкта фактів і подій, до облудності, фантазування й удавання, які використовують з метою привернути до себе увагу, що характеризується авантюристю, марнославством, «втечею в хворобу» при незадоволеній потребі у визнанні;
- хиткий, нестійкий – схильність підпадати під вплив оточення, постійний пошук нових вражень, компаній, уміння легко встановлювати контакти, проте, як правило, поверхові;
- конформний – надмірна підпорядкованість і залежність від думки інших, брак критичності й ініціативності, схильність до консерватизму.

Класифікація К. Леонгарда ґрунтується на оцінюванні стилю спілкування людини з оточенням.

Німецько-американський психолог Е. Фромм (1900–1980 рр.), узагальнивши власні спостереження, описав такі типи неідеальних працівників:

– «мазохіст-садист» – це тип людини, яка схильна бачити причини своїх успіхів і невдач не в обставинах, а в людях. Намагаючись нейтралізувати ці причини, вона спрямовує агресію на того, хто, на її думку, небезпечний і є причиною невдач. Жертвами агресії мазохіста-садиста можуть бути і групи людей, а також він сам, якщо причина невдач у ньому. Такий тип людини постійно самовдосконалюється, «переробляє» себе й інших. Представники цього типу, здобувши владу над людьми, стають особливо небезпечними, оскільки тероризують їх, керуючись, на їхній погляд, «найкращими намірами»;

– «руйнівник»: характерне яскраво виражене намагання до усунення, ліквідації об'єкта, що спричинює руйнацію надій. Найчастіше так чинять

люди, обмежені в реалізації своїх емоційних та інтелектуальних можливостей, перебуваючи у стані тривоги і безсилля;

– «конформіст-автомат» – це тип людини, яка, зіткнувшись із проблемами, перестає бути собою, підпорядковуючись більшості, обставинам. Вона майже ніколи не має власної думки, завжди готова підкоритися будь-якій новій владі.

Оскільки, робота з персоналом доволі складна і багатовекторна, адже кожна людина (і підлеглий, і керівник) індивідуальна і неповторна, важливо, щоб саме керівник прагнув активізувати свою команду до ефективної праці, тобто бути, згідно наступної типології, «актуалізатором» (табл. 4). Актуалізатор – це людина, вихідною позицією якої є самоцінність та цінність інших людей, вона спрямована на актуалізацію власного внутрішнього потенціалу. Актуалізатор, на відміну від маніпулятора, поєднує в собі безліч типів поведінки, він гнучкий і вільний у виборі поведінки залежно від свого внутрішнього стану.

Маніпулятор – особа, що використовує інших людей для досягнення власних цілей, часто неусвідомлюючи цього. Психологічна суть маніпуляцій полягає в експлуатації людських емоцій. Е. Шостром у книзі «Людина-маніпулятор» виокремлює основні характеристики маніпуляторів (брехня, неусвідомленість, контроль і цинізм) і актуалізаторів (чесність, усвідомленість, свобода, довіра). Маніпулятори – це люди егоцентричного складу, які не прагнуть здійснювати глибокого самопізнання і самоаналізу. Для них інша людина – гравець, в якого треба виграти або перехитрити. Для цього застосовують всі засоби – від улесливості до грубості і тиску, а особистість співрозмовника та його внутрішній світ повністю ігнорують. Проте маніпуляції можуть використовуватись як на шкоду тому, ким маніпулюють, так і на його користь. Усе залежить від моралі маніпулятора. Якщо мета останнього – отримати особисту вигоду за рахунок жертви, то аморальність цього очевидна. В управлінні керівник замість силового впливу може керувати підлеглим непомітно, створюючи в нього ілюзію повної самостійності і свободи. Нерідко підлеглі також непомітно управляють своїми керівниками.

Таблиця 4.

Характеристика типів поведінки

«Маніпулятор»	«Актуалізатор»
Людина, яка свідомо чи неусвідомлено використовує методи та прийоми підпорядкування, скеровані на зміну поведінки іншої людини на свою користь.	Людина, яка активніше, ніж середній індивід, виявляє внутрішні потенції і тому живе більш повноцінним і багатшим життям.
Основні характеристики	
Використання прийомів навіювання та методів підсвідомого впливу з метою вироблення бажаних уявлень, встановлення певних стандартів поведінки іншої людини.	Здатність до чесного вияву власних почуттів, проявів щиросердечності, виразності, відсутність страху бути самим собою.

Необ'єктивність оцінювання своїх дій. Невизнання неправоти.	Вміння об'єктивно оцінювати себе й інших людей. Чутливість до мистецтва, музики й інших виявів життя.
Вміння тримати себе та інших під постійним контролем, приховуючи від них власні мотиви.	Здатність до вільного вираження властивих людині можливостей.
Недовіра до себе і до інших. Бачення у стосунках між людьми тільки двох можливостей: керувати чи бути керованим.	Віра у себе й інших, у можливість завжди подолати з труднощі.

Важливою складовою біопсихологічних властивостей особистості є темперамент як певне стійке поєднання психодинамічних властивостей, що виявляється у діяльності та поведінці людини і не піддається впливам середовища і виховання, але змінюється в онтогенезі, характеризує індивіда з боку вияву його емоційності, активності та модальності. Основою будь-якого типу є тип нервової системи, вроджена її властивість, яку можна корегувати протягом життя за допомогою сили характеру.

Оскільки темперамент є вродженою властивістю, то він має істотний вплив на формування та розвиток якостей особистості, її здібностей та деякою мірою визначає її професійну спрямованість і придатність (табл. 5).

Таблиця 5.

Типи темпераменту та їхня характеристика

Тип темпераменту	Властивості типу темпераменту	Основні характеристики та Рекомендації
1	2	3
Сангвінічний	Сильний, врівноважений, рухливий	Сангвініки діяльні, ініціативні та енергійні. Вони можуть здійснювати розумову діяльність, пов'язану з помірним фізичним навантаженням, спілкуванням та взаємодією з іншими людьми. Завдяки високій працездатності легко налаштовуються на різні види діяльності та входять у контакт при спілкуванні з різними людьми, оперативно приймають рішення, але дещо непослідовні та недостатньо чутливі до зовнішніх змін.
Флегматичний	Сильний, врівноважений, інертний	Флегматики серйозні, спокійні, виконавчі і терпеливі. Для них характерна висока працездатність, проте їм складно переключатися з одного виду діяльності на інший, тому вони працюють продуктивно і почуваються впевнено у стабільних ситуаціях. Відмінні виконавці за умови необмеженого часу. Представникам цього типу необхідний постійний рух, фізична праця, яскраві враження, здатні схвилювати.

Холеричний	Сильний, невірноважений з переважаням збудження	Холерики винахідливі, емоційні, нетерпеливі, вони не затрачають багато часу на обміркування рішень і ґрунтовний підхід до справи. Швидко орієнтуються в незнайомих ситуаціях, переходять з одного виду діяльності до іншого, часто не доводячи до кінця розпочату справу, здебільшого їх дратує одноманітна робота. Невірноваженість створює проблеми несумісності з іншими людьми.
Меланхолічний	Слабкий	Меланхоліки замкнуті, некоммунікабельні, мало енергійні, їхній настрій залежить від обставин. В умовах суворої регламентації та монотонної індивідуальної праці виявляють високу продуктивність, володіють чутливістю до всього, що відбувається навколо.

Одним із основних компонентів структури особистості є спрямованість, яка виявляється у потребах, мотивах, ціннісних орієнтаціях, рівні домагань, перспективах і цілях особистості. Та основним стрижнем особистості є її система цінностей. Це одне з найбільш комплексних, багаторівневих утворень у структурі особистості, які виконують роль регуляторів поведінки.

Детермінантами цінностей є рівень загальної культури, нахили і здібності людини, її індивідуальні особливості та потреби, система цінностей сім'ї і суспільства, іншої референтної групи. Вони завжди пов'язані з людськими потребами та інтересами у системі їхніх багатогранних суспільних відносин. Все, що для людини цінне і значиме, вписується в систему цінностей, яка є основою її світосприймання і поведінки. Саме цінності відіграють вирішальну роль у виборі людиною мети, визначенні шляхів і засобів досягнення цілі.

Потреби як усвідомлення людиною нестачі чогось, що є необхідним для підтримки життєдіяльності її організму та розвитку і спонукають особу до діяльності. Задоволення певних потреб пов'язане з мотивом.

Мотивом є спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що зумовлює здійснення дії) [18]. Інакше кажучи, це сукупність внутрішніх психологічних умов, що викликають, спрямовують і керують людськими діями та вчинками. Зіставлення спонуки з метою дії дає змогу пояснити зміст діяльності. Зміст мотивів не аналогічний меті дій, а утворює з ними єдність. Одні й ті самі мотиви зумовлюють різні за цілями дії, що можуть супроводжуватись застосуванням різних методів.

Зазвичай люди ставлять перед собою певну мету і прагнуть досягти її, тобто мають певні мотиви до конкретної діяльності, які можуть бути різноманітними. В.С.Лозниця виділяє наступні: прагнення добитися успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед людей, задовольнити свої матеріальні потреби тощо (табл. 6). При цьому одна людина відштовхується, головним чином, від матеріальних потреб, інша керується почуттям обов'язку, третя намагається уникнути критики, осуду. У будь-якому випадку мета стає внутрішнім рушієм поведінки.

У залежності від внутрішніх цінностей людина вибирає ту чи іншу

форму поведінки при досягненні бажаного. Потрібно зазначити, що у поведінці однієї людини проявляються різні мотиви, часто несумісні. Можлива ситуація, коли спрацьовують декілька взаємопов'язаних мотивів (наприклад, людина працює заради інтересу і розраховує на винагороду за свою роботу).

Рівень домагань прямо пропорційно залежить від самооцінки особистості та визначає рівень складності завдань, які ставить перед собою людина. На формування конкретного рівня домагань впливає кількість вдалих дій і невдач особистості у конкретному виді діяльності. Занижений, неадекватний рівень домагань зумовлює відсторонення від колективу, будь-якої відповідальності і, в як наслідок, – втрату самоповаги. Зазначимо, що незадоволеність собою й висока самокритичність не завжди свідчать про занижену самооцінку. Таке ставлення до себе часто характеризує людей високоінтелектуальних і творчих, які реально оцінюють власні можливості, тому ставлять перед собою завдання, які передбачають розвиток, удосконалення цих можливостей.

Таблиця 6.

Мотиви праці

Мотиви	Характеристика
Реалізація потенціалу особистості	Праця, яка забезпечує розвиток здібностей людини і викликає задоволення, сприяє повній віддачі роботі, таких працівників не потрібно «підганяти», вони викладатимуться самі. Однак, цим не потрібно зловживати, таких людей потрібно стимулювати і матеріально, і морально.
Само-Ствердження	Знайти і зайняти своє місце в соціумі як у внутрішньому плані, так і у зовнішньому (самоствердитись) – один із найсильніших мотивів діяльності. Якщо ж людина не самоствердилась на роботі, це відбивається на ділових якостях, у неї виробляється ряд комплексів: нерішучість, боягузливість, послаблюється воля, наполегливість.
Захищеність і комфорт	Відчуття матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує належність її до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партій і т.д.
Соціальний статус	Соціальний статус – це візитна картка людини, повага і ставлення до неї оточуючих, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці, але й сама людина своєю працею може підвищити свій соціальний статус та статус своєї професії.

Служіння і Іншому	Цим мотивом керуються представники професій, які пов'язані з безпосереднім контактом з людьми (викладачі, лікарі, обслуговуючий персонал) і не тільки, будь-яка праця є служінням іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка вчинків чи праці мотивують до якіснішого виконання своїх обов'язків інженера, будівельника...)
Мотив аффіліації	Любов до людей – найвищий духовний вияв даного мотиву. Внутрішньо чи психологічно він виступає у вигляді почуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо - в товариськості, у прагненні співпрацювати з іншими людьми, постійно бути разом з ними.
Мотив влади	<p>Г.Маррей дав таке визначення цьому мотиву: мотив влади - це схильність керувати соціальним оточенням, у тому числі людьми, впливати на поведінку інших людей різноманітними способами, включаючи переконання, примус, навіювання, стимулювання, заборону і т.д., спонукання інших діяти відповідно до своїх інтересів і потреб; домагатися їхньої прихильності, співробітництва; доводити свою правоту, відстоювати власну думку, визначати норми і правила поведінки; приймати за інших рішення, які зобов'язують їх діяти певним чином; умовляти, відмовляти, карати, причаровувати, привертати до себе увагу, мати послідовників.</p> <p>А.Адлер, учень З.Фрейда, вважав, що прагнення до вищості, досконалості й соціальної влади компенсує природні недоліки людей, які відчувають так званий комплекс неповноцінності.</p>
Мотив – заздрість	Малоусвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягнути чогось більшого в духовному, інтелектуальному, статусному, матеріальному і т.д. розумінні при одночасному усвідомленні (або ж на рівні інтуїції) неможливості цього досягнути через зовнішні перешкоди або відсутність внутрішніх психічних чи фізіологічних даних (волі, інтелекту, шляхетності, вроди, сили, зросту тощо). Цей мотив є значним регулятором поведінки, діяльності, праці індивіда та часто проявляється у асоціальній, агресивній, нещирій поведінці людей.
Мотив слави	Отримання задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння, має здатність безпосередньо чи опосередковано керувати емоціями, почуттями, думками людей. У людей творчої праці, зазвичай, на перший план виступає задоволення від самого процесу праці та її результату. Та малоусвідомленим даний мотив є у тих випадках, коли людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності.

Спрямованість особистості керівника може бути наступною:

спрямованість на справу; спрямованість на взаємодію; особисту, або спрямованість на самого себе, а також орієнтацію на офіційну субординацію:

1. Спрямованість на справу, або орієнтація на завдання, відображає перевагу мотивів, виникнення яких зумовлене захопленням процесом роботи, альтруїстичним ставленням до пізнання, оволодінням новими професійними навичками і вміннями. Типологія форм ділової активності передбачає таких три її основні форми: трудове функціонування, професіоналізм і підприємництво.

- *трудова функціонування* дає змогу процес праці розглядати як обов'язок, потребу людини;
- *професіоналізм* для людини професіонала є формою власного життя, мета, норми й обставини праці такої особи стають її власними регуляторами;
- *підприємництво* передбачає діяльність підприємця який є творцем власної справи, він може створити як нову професію, так і галузь в існуючих професіях, він є соціальним інноватором.

2. Спрямованість на взаємодію визначають тоді, коли вчинки людини визначаються її потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати належні стосунки з колегами. Такий працівник виявляє інтерес до спільної діяльності, хоча не завжди сприяє успішному виконанню завдання, і його фактична допомога може бути мінімальною.

3. Особиста спрямованість, або спрямованість на самого себе, характеризується перевагою мотивів власного спокою, прагненням до особистої першості й престижу. Така людина понад усе зайнята собою, своїми почуттями, переживаннями і майже не реагує на потреби навколишнього середовища, байдужа до колег, до власних обов'язків.

4. Орієнтація на офіційну субординацію, або спрямованість на начальство, характеризує особистість, яка володіє ірраціональною свідомістю псевдорелігійного типу (культ вищих керівників, фанатична віра в систему і т. ін.). Такий працівник уникає будь-яких незапланованих, несанкціонованих керівництвом ініціатив, не виявляє самостійності, повністю орієнтується на оцінку керівника.

З усвідомленням підприємцями необхідності стимулювання працівників до праці змінилися вимоги до особистості менеджера – він не мав бути диктатором. Сформувався новий тип менеджера – патерналіст. Його роль у колективі прирівнювалась до ролі батька і сім'ї, оскільки він мав бути і справедливим, і вимогливим. За цього типу управління продуктивність праці значно зростала, але в період кризи, коли підприємства зазнавали збитків від надвиробництва товару, виникла потреба у зміні підходів до керівника. В результаті менеджера–патерналіста замінив менеджер-маклер. Це були люди, які відзначалися дипломатичними вміннями, вони знаходили шляхи збуту продукції і робили все для того, щоб працівники були задоволеними. Із розвитком економіки, зміною організаційних управлінських структур (поява управлінських рад, рад директорів) з'явилася необхідність розширення функцій та обов'язків менеджера. Йому необхідно було співпрацювати і спілкуватися не тільки з працівниками виробництва, а й із представниками управлінського апарату.

Класифікацію та опис управлінських ролей менеджера розробив фахівець з менеджменту Г. Мінцберг (табл. 7). Науковець виділив десять управлінських ролей, які реалізуються у сферах прийняття рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків.

Таблиця 7.

Характеристика управлінських ролей менеджера

	Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособисті ролі	Головний Керівник	Символічний голова виконує звичайні обов'язки правового чи соціального характеру	Дії, що визначаються положенням, клопотання
	Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цими процесами обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
	Сполучна Ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх і внутрішніх контактів і джерел інформації, що надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями й особами
Інформаційні ролі	Приймач Інформації	Одержує спеціалізовану інформацію (здебільшого поточну) для використання в інтересах справи; є центром зосередження внутрішньої та зовнішньої інформації, що надходить на підприємство	Обробка всієї пошти і контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки, Інтернет, бесіди та ін.)
	Розповсюджувач Інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших людей, працівникам підприємства; частина цієї інформації є фактичною за характером, інша потребує інтерпретації фактів	Розсилання пошти по підприємствах з метою одержання інформації, вербальні контакти для передання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
	Представник Інформації	Передає інформацію для зовнішніх контактів щодо планів, політики дій, результатів роботи підприємства, діє як експерт з питань певної галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передання інформації в зовнішні організації та іншим особам

Ролі, пов'язані з видом діяльності	Підприємець	Вишукує можливості як у межах підприємства так і поза ними, розробляє і запускає проекти змін, контролює розробку проектів	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, передання інформації в зовнішні організації та іншим особам
	Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за корегувальні дії, коли перед підприємством постають важливі та несподівані перешкоди	Обговорення стратегічних і поточних питань, у тому числі проблем і кризових явищ
	Той, що розподіляє ресурси	Відповідальний за розподіл різних ресурсів підприємства, що передбачає фактичне прийняття або схвалення всіх значущих рішень	Складання графіків, дії, пов'язані зі складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
	Той, що веде переговори	Відповідальний за представництво підприємства на важливих переговорах	Ведення переговорів

Серед професійних властивостей особистості – спеціаліста в певній галузі важливими є її **професійне сприймання** як вміння опосередковано відображати явища навколишнього світу, через знання, досвід і професійний інтерес та її **досвід, знання, вміння і навички** («компетентність»), оскільки саме вони визначають загальну професійну підготовку людини

М. Мірчев і Г. Шереметов визначили основні знання, які мусить мати сучасний менеджер і котрі слід постійно поповнювати й актуалізувати (табл. 8.) [14].

Сучасний ефективний менеджер – це керівник, який є прикладом оптимальної

віддачі на робочому місці і вимагає цього від кожного співробітника. Американський психолог Т. Гелвей вважає, що найбільша перешкода на шляху до найбільш ефективного виконання обов'язків прихована всередині кожного зокрема. Він пропонує власну формулу оптимального рівня діяльності. Формула має такий вигляд:

$$OP = P - C,$$

де OP – оптимальний рівень діяльності; P – потенціал людини; C – самообмеження.

Відповідно до поданої формули, високий потенціал не є достатньою умовою ефективної діяльності особистості, важливе місце посідає відсутність самообмежень, тобто внутрішніх бар'єрів, основою чого є висока адекватна самооцінка, емоційна врівноваженість, стійка система цінностей, чітке бачення мети, творчий підхід до вирішення справ, прагнення саморозвитку і т. д.

Система знань сучасного менеджера

Знання менеджера	Характеристика
Про об'єкт управління	Організація як система; організаційні структури та їхній розвиток; види організацій; функціональні галузі в організації, зокрема продаж, логістика, виробництво, інновації; людські ресурси і їхня мотивація; організаційна культура; організаційна поведінка.
Про методи управління	Організаційно-розпорядницькі; економічні; соціально-психологічні; методи мотивації людських ресурсів; методи підготовки і прийняття управлінських рішень та ін.
Про стратегію, політику	Місія, мета і завдання організації; види стратегій; стратегічне планування; способи розробки стратегій; реалізація стратегій; ринок, споживачі, конкуренти, позиція організації на ринку; види політики організації.
Про зовнішнє середовище	Економічний компонент; політичний компонент; соціально-демографічний компонент; техніко-технологічний компонент; екологічний компонент.
Про партнерів	Інші організації; економічні партнери; постачальники; субпідрядники; споживачі; банки; інструкції публічної сфери; синдикати; асоціації та ін.

Беручи до уваги структуру особистості та думки фахівців у сфері менеджменту щодо вимог до сучасного керівника, пропонуємо розробку психологічного профілю ефективного керівника (табл. 9). Ми зосереджуємо увагу не на технічних компетенціях, зумовлених посадою та сферою діяльності, і не стільки на типових функціях менеджменту, скільки саме на психологічній компетенції. Адже, вона є базовою характеристикою індивіда, яка пов'язана з критеріями ефективності чи успішності дій в професійних і життєвих ситуаціях. Тобто, це глибока і стійка частина особистості, що є передумовою відповідної поведінки в переважній більшості ситуацій (професійних чи життєвих). Компетенції, які лягли в основу психологічного профілю ефективного керівника – це набір психологічних та поведінкових характеристик, які є основою в управлінській діяльності.

Таблиця 9.

Психологічний профіль ефективного керівника

Основні характеристики	Необхідний рівень вияву
МОЖЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ	
Розумові здібності	Високий
Креативність	Високий
Організаторські здібності	Високий
Комунікативні здібності	Високий

Лідерські здібності	Високий
Адаптабельність	Високий
Самостійність	Високий
СПРЯМОВАНІСТЬ	
Векор спрямованості	На діяльність та її результат, на спілкування та взаємодію
Стилі керівництва	Змішаний з переважаючим демократичним
Асертивність	Високий
Стилі прийняття управлінських рішень	Аналітичний і концептуальний
Мотивація до успіху	Високий
Готовність до ведення переговорів	Високий
Ініціативність	Високий
Самообмеження	Низький
Наполегливість	Високий
ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ	
Вольові якості	Високий
Схильність до ризику	Середній
Схильність до стресу	Низький
Організованість	Високий
Рішучість	Високий
Рівень суб'єктивного контролю	Високий
Раціональність у використанні часу	Високий
Активність	Високий
Емоційність	Адекватний прояв емоцій
СТАВЛЕННЯ ДО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ	
Етичність	Високий
Конфліктність	Низький
Способи вирішення конфліктів	Співпраця та компроміс
Ставлення до критики	Ділове
Толерантність	Високий
Терплячість	Високий
Відповідальність	Високий

Не дивлячись на різні підходи до визначення властивостей ідеального керівника, очевидно є залежність між професійними вимогами до нього й умовами діяльності та особистісними властивостями, відповідно до яких особистість управлінця має адаптуватись і вдосконалюватись. Особистісні якості кожного керівника – це основна передумова хороших результатів його роботи. Та для того, щоб розвиватись та вдосконалювати свої професійні властивості керівнику слід знати їх наявний рівень розвитку та необхідний, щоб визначити основні напрямки роботи над собою. З цією метою пропонуємо визначити свій психологічний профіль та порівняти результати з психологічним профілем ефективного керівника (Додаток 1.), відтак визначити відхилення та розробити програму самовдосконалення

Діагностика власного психологічного профілю

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ РОЗУМОВИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Тест забезпечує нормативне визначення результатів роботи, поділених за віковим принципом.

Можливе індивідуальне і групове використання тесту. Він містить 80 питань. Кожна правильна відповідь оцінюється одним балом. Кінцевий результат тесту - це кількість правильних відповідей за 40 хвилин роботи.

Однією із найпоширеніших в психологічній діагностиці форм оцінки результатів тесту шляхом співвідношення з груповими даними є шкала станайнів, де оцінки приймають значення від 1 до 9. Первинні показники легко перетворюються у станайни.

Можна встановити свою шкалу станайнів за результатами роботи. Вона дасть змогу порівняти результати виконання тесту більшою кількістю опитуваних. Для цього ранжуємо тих, кого досліджуємо, за зростанням балів; із них утворюємо групи з кількістю осіб, що відповідає визначеним частотам оцінок у нормальному розподілі тестових результатів.

Переведення первинних тестових результатів у шкалу станайнів

Відсоток обстежених у виборці стандартизації	4	7	12	17	20	17	12	7	4
Станайн	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Нехай у виборці стандартизації 200 чоловік. Тоді по 8 із них, що відповідає 4%, будуть матимуть найнижчі і найвищі показники і будуть віднесені до 1 -го і 9-го станайнів відповідно. Процедура продовжується до заповнення усіх інтервалів шкали. Таким чином, відповідні процентним градаціям бали по тесту будуть упорядковані у шкалу, яка відповідає стандартним частотам розподілу результатів. Тобто, більшість опитуваних опиняться посередині шкали станайнів, а на полюсах їх кількість зменшиться. Нижче ми подаємо схему взаємозв'язку традиційної вербальної оцінки зі шкалою станайнів та відсотком обстежених.

Взаємозв'язок традиційної вербальної оцінки зі шкалою станайнів

I	II	III
вищий рівень 4 %	9	4%
Вище середнього	8	7%
19%	7	12%
середній	6	17%
54%	5	20%
	4	17%
Нижче середнього	3	12%
19%	2	7%
низький 4%	1	4%

I Традиційна вербальна оцінка.

II Станайність (стени).

III Відсоток обстежених у виборці стандартизації.

Стени, у відповідності з оцінками за тестом Отіса-Ленона, визначають рівень здібностей дітей певного віку до загально-абстрактного мислення у порівнянні з іншими. Ті опитувані, які отримали стени 7,8,9 та мають результат, який перевищує типовий результат для цього віку. А результати стенив 1,2,3 вказують на результати, нижчі від типових. Таким чином, оцінка у 9 стенив відображає 9 рівнів навчального потенціалу, на відміну від чотирибальної системи (2,3,4,5).

Стени рекомендовано використовувати з метою інтерпретації результатів. Вони зручні, але треба пам'ятати, що аби зробити висновок про різницю результатів, вона має бути не меншою, ніж у 2 стени за результатами тесту Отіса-Ленона. Наприклад, порівнюючи результати за тестом у стенах у двох опитуваних, ми можемо встановити різку різницю в їх рівні тоді, коли вона дорівнює двом стенам.

ІНСТРУКЦІЯ

Запропонована методика показує, як досліджуваний справляється з різними видами завдань. Прочитайте зразки питань, позначте на листку правильну відповідь.

Для кожного питання є тільки одна правильна відповідь, тобто вам потрібно поставити хрестик тільки в одній клітинці з наведених а), б), в), г) чи д).

На виконання всієї роботи відведено 40 хвилин (на знайомство з тестом та інструкцією потрібно 10 хвилин).

ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ

Приклад 1

ОКО відносно ЗІР як ВУХО відносно..?

а) голова; б) мова; в) слух; г) ніс; д) щока.

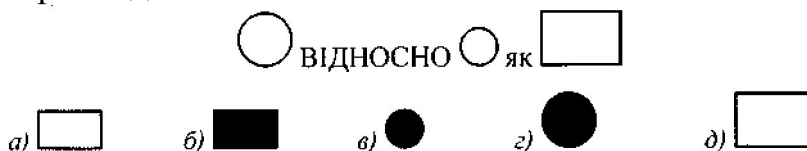
Правильна буде відповідь в) - слух. На листі відповідей поруч із цифрою 1 ставимо хрестик під літерою в.

Приклад 2

Хлопчик купив 3 олівці по 5 копійок. Скільки він заплатив за покупку? а) 5 коп.; б) 10коп., в) 20коп.; г) 25 коп.; д) немає відповіді

Правильна відповідь - 15 коп. Цієї відповіді тут немає, тому пункт д) - підходить найбільше. На листі відповідей поруч з цифрою 2 ставимо хрестик під літерою д.

Приклад 3.



Правильна відповідь - а). На листі поруч з цифрою 3 ставимо хрестик під літерою а.

Відмітьте найвідповідніший варіант на кожне запитання у тесті. Якщо ви хочете змінити відповідь, необхідно стерти перший варіант.

У тесті 80 питань. На роботу відведено 40 хвилин, після чого треба припинити роботу. Не затримуйтесь довго на кожному окремому питанні. Не дійте наздогад, але ви можете відмітити відповідь на запитання, навіть




якщо повністю не впевнені у її правильності.






Якщо ви закінчите раніше, перевірте свою роботу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Зоопарк без тварин як бібліотека без...?
а) стільців; б) бібліотекарів; в) книг; г) читачів; д) вікон.
2. Протилежністю до СЛАБИЙ є...?
а) бідний; б) хворий; в) високий; г) молодий; д) сильний.
3. Якщо одна цукерка коштує 5 копійок, скільки цукерок можна купити за 20 копійок?
а) 2; б) 3; в) 5; г) 6; д) нема відповіді.
4. ВОДІЙ відносно МАШИНА як ВЕРШНИК відносно...?
а) кінь; б) корова; в) бичок; г) шабля; д) пасовище.
5. Виберіть сполучник, який найкраще доповнює це речення:
Його болить шлунок... він голодний.
а) якщо; б) тому; в) хоча; г) або; д) поки.
6. Протилежністю до ЛЕГКИЙ є...?
а) утомливий; б) повільний; в) короткий; г) важкий; д) простий.
7. Якого числа не вистачає у цьому ряду?
357...? II 13
а) 8; б) 9; в) 10; г) 14; д) 15.
8. Слова складають певний розряд. Доберіть слово, яке підходить до ряду замість знака питання.
бабуся мати дочка
дідусь батько ...?
а) хлопчик; б) чоловік; в) родич; г) брат; д) син.
9. Слово РАНА означає...?
а) біль; б) перев'язка; в) питання; г) звинувачення; д) лікарня.
10. Числа складають певний ряд. Доберіть число, яке підходить до ряду замість знаку питання.




	7	5	3	
	6	4	?	
а) 1;	б) 2;	в) 3;	г) 4;	д) 5.






11.  ВІДНОСНО  ЯК  ВІДНОСНО...?

а)  б)  в)  г)  д) 

12. для того, щоб жити, людина повинна... І а) читати; б) оженитися; в) займатися спортом; г) вчитися; д) їсти.
13. Коли створюється новий тип машин, це називається...?
а) запозичення; б) винахід; в) виробництво; г) новина; д) відкриття.
14. Іван старший за Петра. Петро старший за Миколу. Якщо Миколі 10 років, то ми знаємо, що...
а) Івану 10 років;

- б) Івану більше, ніж 10 років;
- в) Петро старший за Івана;
- г) Петрові менше, ніж 10 років;
- д) Микола старший за Івана.

15.  ВІДНОСНО  як  відносно..?

а)  б)  в)  г)  д) 

16. Яке число буде наступним у цьому ряду?

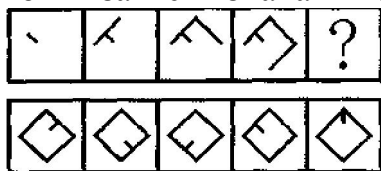
2, 3, 5, 6, 8, 9...?

- а) 4;
- б) 7;
- в) 11;
- г) 12;
- д) 13.

17. Сашко і Тарас однакові за віком і на зріст. Якщо Сашкові 12 років і Тарас на зріст 1 метр, то ми знаємо, що...

- а) тільки одному хлопчикові 12 років;
- б) тільки один хлопчик має зріст 1 метр;
- в) обидва хлопчики мають 12 років і 1 метр зросту;
- г) тільки один із двох хлопчиків має 1 метр зросту;
- д) жоден з двох хлопчиків не має 12 років і зросту 1 метр.

18. Креслення в першій частині ряду складають певну послідовність. В наступній частині ряду знаходиться креслення, яке продовжує ряд і повинно стояти замість знака питання.



- а)
- б)
- в)
- г)
- д)

19. Виберіть слово, яке найкраще доповнює це речення:

Коли складаєте букет, ви... квіти.

- а) зміщуєте;
- б) викидаєте;
- в) вставляєте;
- г) їсте;
- д) комбінуйте.

20. ВЕЛИКИЙ відносно ПРЕДМЕТ як ГУЧНИЙ відносно...?

- а) тихий;
- б) маленький;
- в) звук;
- г) тяжкий;
- д) вага.

21. Яке число буде наступним у цій послідовності?

717273747576 7...?

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7;

22. Яке зі слів зайве в даному ряді за значенням?

- а) таксі;
- б) автомобіль;
- в) автобус;
- г) мотоцикл;
- д) велосипед.

23. ТІЛО відносно НОГА як ЛОКОМОТИВ відносно...?

- а) колесо;
- б) пальне;
- в) рух;
- г) дим;
- д) вогонь.

24. Електрична лампа не потрібна без...?

- а) свічки;
- б) абажура;
- в) струму;
- г) ліхтарика';
- д) читання.

25. Компанія складається з чоловіка та його дружини, їх двох синів з дружинами та чотирьох дітей в кожній сім'ї синів. Скільки людей в компанії?

- а) 1;
- б) 8;
- в) 12;
- г) 13;
- д) 14.

26. ПРОСИТИ означає...

- а) відмовитися;
- б) звернутися
- в) дбати;
- г) будь ласка;
- д) битися, з

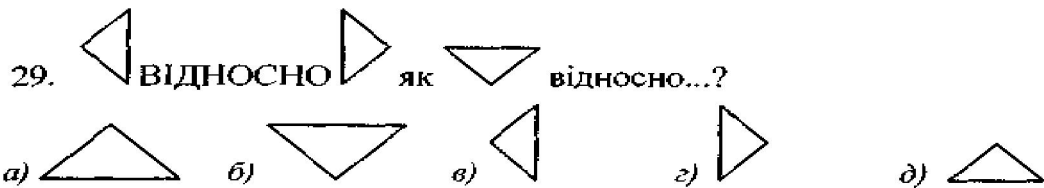
проханням;

27. БДЖОЛА відносно МЕД як КОРОВА відносно...?

а) стадо; б) бик; в) корівник; г) молоко; д) теля.

28. Яке зі слів найкраще підходить до наступних?

літак, велосипед, вантажівка



а) вітрило; б) колесо; в) шосе; г) поїзд; д) шина.

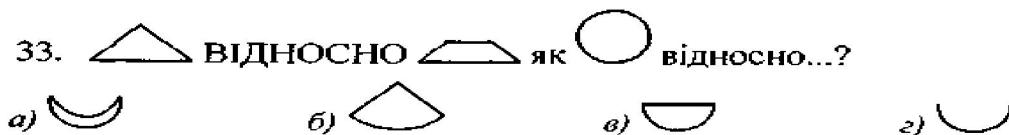
30. Виберіть слово, яке найкраще доповнює це речення:

Нічого не може так... як втрата.

а) докоряти; б) догодити; в) замінити; г) пригадати; д) засмутити.

31. ПРЕЗИДЕНТ відносно КРАЇНА як ГЕНЕРАЛ відносно...?

а) армія; б) війна; в) король; г) капітан; д) командир.



32. ТЕСЛЯРУВАТИ означає...

а) дерева; б) обробляти; в) скло; г) рубати; д) музичний
деревину; інструмент.

34. Протилежністю до ВИННИЙ є...

а) сміливий; б) невинний; в) безкорисливий; г) бездоганний; д) дружній.

35. СИНИЦЯ відносно ПТАХ як ТРИСКА відносно...?

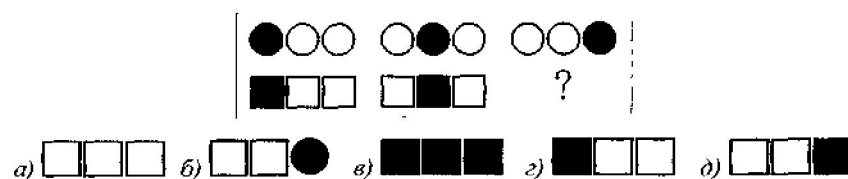
а) печінка; б) фрукт; в) їжа; г) комаха; д) риба.

36. Якщо наступні слова впорядкувати, то отримаємо речення. З якої літери тоді буде починатися перше слово у реченні?

я Львова коли-небудь поїду до

а) Ж; б) Л; в) Я; г) Н; д) Ш.



37. Малюнки у рамці разом складають певний порядок. Знайдіть малюнок, який підходить замість знака питання у рамці.








38. Для спілкування з людиною, яка знає тільки іспанську мову, англійська особа повинна:

а) говорити з нею іспанською;
б) вивчати англійську;

- в) купити словник;
- г) говорити повільно;
- д) говорити англійською.

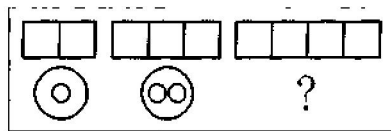
39.  ВІДНОСНО  як  ВІДНОСНО..?






- а) 
- б) 
- в) 
- г) 
- д) 

40. Яке зі слів найкраще підходить до наступних ?
стілець, ліжка, шафа....

- а) книга; б) палка; в) стіл; г) вікно; д) стеля.

41. Малюнки у рамці разом складають певний порядок. Знайдіть малюнок, який підходить замість знака питання в рамці.



- а) 
- б) 
- в) 
- г) 
- д) 

42. КОЛІЯ відносно ТРАМВАЙ як СТЕЖКА відносно..?

- а) пішохід; б) тепловоз; в) доярка; г) гора; д) дерева.

43. РОЗВИТОК означає...

- а) порада; б) вибух; в) перспектива; г) удосконалення; д) зміна.

44. Яке число буде наступним у цій послідовності?

- 1 3 5 7 9 7 5...?
- а) 1;
 - б) 3;
 - в) 6;
 - г) 7;
 - д) 8.

45. СТИЛЬ відносно СТАЛЬ як СТИК відносно...?

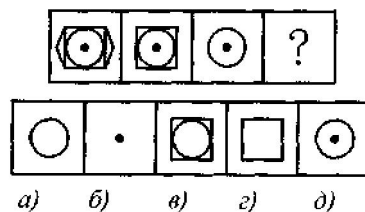
- а) стан; б) сік; в) стук; г) тік; д) вода.

46. Протилежністю до ЗМЕНШУВАТИ є...

- а) втратити; в) продовжувати; д) змінювати.
- б) вимірювати; г) збільшувати;

47. Креслення у першій частині ряду разом складають певну послідовність.

У наступній частині ряду міститься креслення, яке продовжує ряд і повинно стояти замість знака питання.



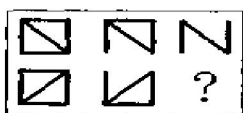
48. ПОРОХ відносно ЧАСТКА як ВОДА відносно...?

- а) крапля; б) океан; в) хвиля; г) тонути; д) струмінь.

49. Степан бігає швидше за Дмитра, Дмитро повільніше за Андрія, Андрій швидше за Степана. Якщо вони змагалися, то ряд хлопчиків за швидкістю від першого до останнього буде такий:

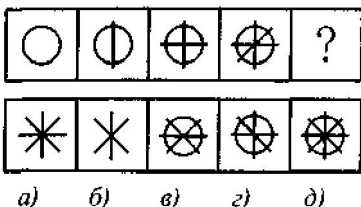
- а) Дмитро, Степан, Андрій;
 б) Степан, Дмитро, Андрій;
 в) Степан, Андрій, Дмитро;
 г) Андрій, Степан, Дмитро;
 д) Андрій, Дмитро, Степан.

50. Малюнки у рамці разом складають певний порядок. Знайдіть малюнок, який підходить замість знака питання в рамці.



- а) б) в) г) д)

52. Креслення у першій частині ряду разом складають певну послідовність. У наступній частині ряду міститься креслення, яке продовжує ряд і повинно стояти замість знака питання.



- а) б) в) г) д)

51. ЯГОДА відносно КУЩ як ВИШНЯ відносно...?

- а) дерево; б) пиріг; в) рослина; г) кістка; д) садок.

53. Набір літер у рамці разом складають певний ряд. Доберіть набір літер, який підходить замість знака питання;

страп трап рап пар парт ?

- а) парс; б) парте; в) пратс; г) тап; д) тар.

54. ВІДНОСНО як відносно...?

- а) б) в) г) д)

д) алфавіт.

а) 1 3 5 7 8;

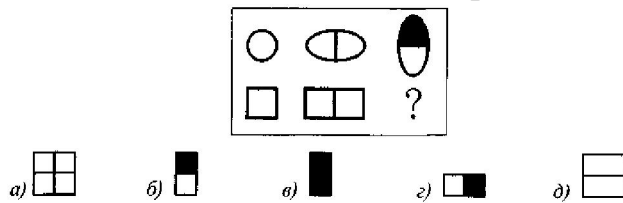
б) 1 4 7 10 13;

в) 2 4 6 8 9;

г) 3 6 9 12 14;

д) 2 5 8 11 12

57. Малюнки у рамці разом складають певний порядок. Знайдіть малюнок, який підходить замість знака питання в рамці.



58. Якщо наступні слова упорядкувати, то отримаємо речення. З якої літери тоді буде починатися перше слово у реченні? це речення присудок член головний

- а) Ц; б) Р; в) П; г) Ч; д) Т.

59. КАЧКА відносно КАЧЕНЯ як ВЕДМІДЬ відносно...

- а) мед; б) дитинча; в) ведмежа; г) полярний; д) барліг.

60.  ВІДНОСНО  ЯК  ВІДНОСНО...

- а)  б)  в)  г)  д) 

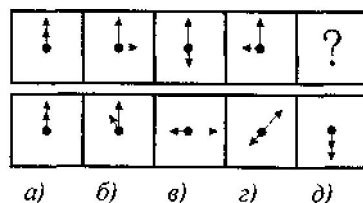
61. Протилежністю до ВИПАДКОВИЙ є...

- а) перенесений; в) незнайомий; д) незв'язаний.
б) правильний; г) постійний;

62. Тетяна має шматок глини у формі цеглини. Якщо вона скатає з нього кульку, що станеться з масою та об'ємом глини?

- а) вага зменшиться, а об'єм збільшиться;
б) вага збільшиться, а об'єм зменшиться;
в) обидва параметри збільшаться;
г) обидва параметри зменшаться;
д) обидва параметри залишаться незмінними.

63. Креслення у першій частині ряду разом складають певну послідовність. У наступній частині ряду міститься креслення, яке продовжує ряд і повинно стояти замість знака питання.



64. Все, що є чистим від бруду або інфекції, називається...

- а) пристосованим; в) лікарським; д) заразливим.
б) стерильним; г) гігієнічним;

65. Протилежністю до ГЛИБОКИЙ є...

- а) великий; б) мілкий; в) маленький; г) дрібний; д) ставок.

66. ЩОРІЧНО означає...

- а) раненько; в) щомісячно; д) тимчасово.
б) регулярно; г) випадково;

67. Підкинута монета 1 раз з 2 впаде на орла (гербом догори). Якщо монету підкинути 50 разів, скільки разів можна сподіватися, що вона впаде догори зворотнім боком?

а) 0; б) 10; в) 25; г) 50; д) немає відповіді.

68. Людина, яка знає, що зможе виконати завдання, називається..?

а) впевненою; в) безстрашною; д) гонористою.

б) сміливою; г) самотійною;

69. Сашко вирушив на північ. Він пройшов 1 квартал, повернув праворуч, пройшов 2 квартали і знову повернув праворуч. Куди зараз прямує Сашко?

а) на північ; в) на захід; д) неможливо визначити.

б) на південь; г) на схід;

70. Якщо наступні слова впорядкувати, то отримаємо речення. З якої літери тоді буде починатися перше слово у реченні?

є їжа для найважливішою людини життя

а) Є; б) Р; в) Ж; г) Л; д) І.

71. Продавець знає кількість проданих яблук у минулому і поточному роках. Як визначити, зменшилась чи збільшилась кількість проданих яблук?

а) відніманням; г) діленням, а потім відніманням;

б) додаванням; д) додаванням, а потім множенням.

в) відніманням, а потім додаванням;

72. Яке число пропущене в цьому ряду?

1 2 4 7 11 ...? 22

а) 14; б) 16; в) 17; г) 18; д) 20.

73. ПОЛУДЕНЬ відносно ПІВНІЧ як ЗАХІД відносно...

а) ранок; б) світанок; в) сонце; г) вечір; д) ніч.

74. Яке число є наступним у цій послідовності:

8 2 7 3 6 4 5...?

а) 3; б) 4; в) 5; г) 6; д) 7.

75. Яке зі слів найкраще підходить до наступних?

куля, дріт, копійка...

а) карбованець; б) ключ; в) мотузок; г) олівець; д) квітка.

76. НІЖ відносно ЛЕЗО як ВИДЕЛКА відносно...

а) ложка; б) сила; в) дорога; г) лопата; д) зуб.

77. Набір літер разом складає певний ряд. Доберіть набір літер, який підходить замість знака питання у рамці.

ГДЕ ДЕЄ ЕЄЖ ЛМН МНО ...?

а) ОПР; б) ПРС; в) КЛМ; г) МНП; д) НОП.

78. Який вислів справедливий для кожного дідуся?

а) йому більше, ніж: 60 років; г) він має сестру;

б) він має онука; д) він має сина.

в) у нього сиве волосся;

79. Якщо телефонні переговори коштують 1 грн. за перші 3 хвилини і по 10 коп. за кожну наступну хвилину, скільки буде коштувати 6 хвилин розмови?

а) 60 коп.; г) 1 грн. 60 коп.;

б) 90 коп.; д) немає відповіді.

в) 1 грн. 30 коп.;

80. ЛІД відносно ВОДА як ВОДА відносно...

а) пара; б) земля; в) холод; г) рідина; д) спрага.

Аналіз результатів

Спочатку збираються картки для відповідей, а потім - книжечки з тестовим завданням. Для обробки результатів тесту дуже зручно зробити трафарет. Для цього потрібно наклеїти одну картку відповідей на твердий папір, відмітити клітини правильних відповідей (див. ключ) та прорізати їх. Такий трафарет накладається на заповнену карту, після чого підраховується кількість позначених відповідей, які видно у вирізаних клітинах.

Ключ

1 в	21 г	41 г	61 г
2д	22 а	42 а	62 д
3 д	23 а	43 г	63 а
4а	24 в	44б	64б
5а	25 д	45 в	65б
6г	26б	46г	66б
7б	27г	47б	67 в
8д	28г	48 а	68 а
9а	29 д	49г	69б
10б	30 д	50г	70 д
11 а	31 а	51 а	71 а
12д	32б	52 д	72б
13б	33 в	53б	73б
14б	34б	54 а	74 в
15г	35 д	55г	75б
16в	36 в	56б	76 д
17в	37 д	57б	77 д
18г	38 в	58 в	78б
19д	39б	59 в	79 в
20 в	40 в	60 д	80 а

ЯКИЙ ВАШ ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ? [12].

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей:

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ може бути поліпшеним?
 - а) так, вважаю;
 - б) ні, він і так досить добрий;
 - в) так, але тільки в дечому.
2. Чи думаєте ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу?
 - а) так, здебільшого;
 - б) ні;
 - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте ви, що деякі із ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій ви працюєте?
 - а) так;

- б) так, за сприятливих обставин;
 - в) тільки до певної міри.
4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому досягнете такого рівня, що зможете щось принципово змінювати?
- а) так, напевно;
 - б) це малоймовірно;
 - в) можливо.
5. Коли ви вирішуєте щось вчинити, чи думаєте ви, що свої наміри здійснисте?
- а) так;
 - б) часто думаю, що не зумію;
 - в) часто думаю, що зумію.
6. Чи відчуваєте ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте?
- а) так, невідоме мене приваблює;
 - б) невідоме мене не цікавить;
 - в) все залежить від характеру цієї справи.
7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання домогтися в ній досконалості?
- а) так;
 - б) задовольняюся тим, чого зміг досягти;
 - в) так, але тільки тоді, коли мені це подобається.
8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи бажаєте ви знати про неї все?
- а) так;
 - б) ні, я хочу навчитися тільки основному;
 - в) я хочу задовольнити свою цікавість.
9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) роблю далі свою справу, навіть коли очевидно, що перешкоди нездоланні;
 - б) махаю рукою на цей намір, бо розумію, що він нереальний;
 - в) якийсь час стою на своєму, всупереч здоровому глузду.
10. По-вашому, професію треба вибирати, виходячи з:
- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
 - б) стабільності, значимості потрібної професії, потреби в ній;
 - в) переваг, які вона забезпечить.
11. Подорожуючи, змогли б ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли?
- а) так;
 - б) ні, боюся збитися зі шляху;
 - в) так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.
12. Чи зможете ви відразу після якоїсь розмови згадати, про що говорилося?
- а) так, без зусиль;
 - б) всього згадати не зможу;
 - в) запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.
13. Коли ви чуєте слово незнайомої вам мови, чи зможете повторити його по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення?
- а) так, без зусиль;
 - б) так, якщо це слово легко запам'ятовується;

- в) повторю, але не зовсім правильно.
14. У вільний час ви здебільшого:
- а) залишаюсь на самоті;
- б) перебуваю в колі друзів;
- в) мені байдуже, буду я сам чи в компанії.
15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тільки тоді, коли:
- а) справа завершена, і мені здається, що на «відмінно»;
- б) мені ще не все вдалося зробити;
- в) я більш-менш задоволений результатом.
16. Коли ви на самоті:
- а) люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі;
- б) за всяку ціну намагаюся знайти собі конкретне заняття;
- в) інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.
17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви будете думати про неї:
- а) незалежно від того, де і з ким я знаходжусь;
- б) я можу робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не занадто гамірно.
18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:
- а) можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів;
- б) залишусь при своїй думці, які б аргументи не вислухав;
- в) зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

Ключ до тесту

Підрахуйте суму балів, яку ви набрали:

- за відповідь «а» - 3 бали,
за відповідь «б» - 1 бал,
за відповідь «в» - 2 бали.

Межа вашої допитливості визначається питаннями 1, 6, 7, 8;

- віра в себе - 2,3,4,5;
твердість - 9, 15;
амбіційність - 10;
слухова пам'ять - 12, 13;
зорова пам'ять - 11;
прагнення бути незалежним - 14;
здатність абстрагуватися - 16, 17;
міра зосередженості - 18.

Ці здатності і становлять основні якості творчого потенціалу. Загальна сума набраних балів покаже рівень вашого творчого потенціалу.

49 і більше. У вас значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам під силу найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48. У вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви наділені тими якостями, які дозволяють вам творити, але і у вас є проблеми, які стримують процес творчості. У всякому разі, ваш потенціал дозволяє вам творчо виявити себе, якщо ви, звичайно, цього побажаєте.

23 і менше. Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінили себе, свої здібності. Відсутність віри в свої сили може

привести вас до думки, що ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся цього комплексу і таким чином зможете вирішити проблему.

ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК [11].

Інструкція: Оберіть лише один варіант відповіді на кожне із запропонованих запитань.

1. Якщо Вас настирливо запрошує до себе у гості людина, якій Ви не симпатизуєте, то чи приймете Ви її запрошення?
 - а) так;
 - б) лише у виключному випадку;
 - в) ніколи.
2. Уявіть собі, що у гостях Вас посадили поряд з людиною, з якою Ви конфліктуєте. Як Ви будете себе поводити?
 - а) не будете звертати на неї уваги;
 - б)будете відповідати лише на її запитання, не підтримуючи розмови;
 - в)будете намагатись невимушено спілкуватись з нею.
3. Ви йдете у гості до своїх знайомих, але раптом під дверима чуєте, що у квартирі розгортається скандал. Як Ви вчините?
 - а) подзвоню у дзвінок;
 - б)почекаєте, поки пристрасті утихомиряться;
 - в) підете додому.
4. Що Ви зробите, якщо у гостях Вам запропонують страву, яку Ви не любляете?
 - а) не дивлячись на відразу, їстимете страву;
 - б)відмовитесь;
 - в) скажете, що у Вас зник апетит.
5. Яку канапку зі столу Ви собі виберете?
 - а) найкращу;
 - б)найменшу;
 - в) найближчу.
6. Уявіть собі, що Ви на роботі чи в інших умовах потрапили у неприємну ситуацію. Чи розкажете Ви про це своїм знайомим?
 - а) обов'язково;
 - б)лише близьким друзям;
 - в)не розповім нікому.
7. Як Ви діятимете в ситуації, коли несподівано у розмові настає перерва?
 - а) почекаєте, поки хто-небудь почне розмову;
 - б)самі почнете розмову;
 - в) не звертатимете на це увагу.
8. Чи «прикрашаєте» Ви розповіді, почуті від інших?
 - а) так;
 - б) незначно;
 - в) ні.
9. Чи носите Ви із собою фото своєї коханої (коханого) та чи показуєте його знайомим?
 - а) так;

- б) інколи;
 - в) ніколи.
10. Як Ви поведетесь, якщо у товаристві не зрозуміли певних жартів?
- а) смієтесь разом з іншими;
 - б) залишаєтесь серйозними;
 - в) просите, щоб хто-небудь пояснив Вам зміст жарту.
11. Як Ви будете діяти, якщо будучи разом з компанією друзів, відчуваєте різкий головний біль?
- а) терпите;
 - б) попросите таблетку;
 - в) підете додому.
12. Що Ви будете робити, якщо у гостях по телевізору показують програму, яка цікавить лише Вас?
- а) попросите господаря, щоб збільшив голос у телевізорі;
 - б) дивитесь передачу в сусідній кімнаті, щоб не заважати гостям;
 - в) відмовляєтесь від перегляду передачі.
13. Ви знаходитесь у товаристві. У якій ситуації відчуваєте себе комфортно?
- а) коли розважаєте товариство;
 - б) коли Вас розважають інші;
 - в) коли Ви самі по собі.
14. Чи плануєте Ви завчасно, скільки часу проведете у гостях?
- а) ні;
 - б) інколи;
 - в) так.
15. Кореспондент газети бере у Вас інтерв'ю:
- а) Ви будете задоволені, якщо інтерв'ю надрукують у газеті;
 - б) Ви хочете, щоб кореспондент Вас залишив у спокої;
 - в) Вам байдуже.
16. Чи можете Ви безпристрасно ставитись до людей, яким Ви не симпатизуєте?
- а) звичайно;
 - б) ні;
 - в) не знаю.
17. Чи погоджуєтесь Ви з думками інших, якщо вони справедливі, але для Вас несприятливі?
- а) не завжди;
 - б) лише у виключних випадках;
 - в) а навщо?
18. Коли Ви припиняєте сперечатись?
- а) чим швидше, тим краще;
 - б) коли суперечка беззмістовна;
 - в) після того, як Ви повністю переконали опонента.
19. Якщо Ви знаєте вірші, то чи будете читати їх у товаристві?
- а) із задоволенням;
 - б) якщо попросять;
 - в) у жодному разі не буду.

20. Уявіть собі, що Ви страшенно посварились зі своїм сусідом, а Вам негайно потрібна певна дрібничка, яку можна позичити у нього. Як Ви будете діяти?
- піду до сусіда;
 - піду у магазин;
 - обійдусь.
21. Чи є у Вас традиція зустрічати Новий рік у веселій компанії?
- так;
 - ні, Новий рік я зустрічаю із рідними та близькими людьми;
 - на Новий рік я завжди сплю.

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	20	0	5	10	0	30	5	15	0	0	5
б	5	5	10	0	5	5	15	5	5	5	10
в	0	25	0	5	10	0	0	0	10	10	0
№ з/п	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
а	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5	
б	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0	
в	10	0	15	5	0	0	10	10	0	10	

200 - 300 балів: Ви повинні бути задоволені собою, оскільки володієте живим розумом, емоційні, характеризуєтесь хорошими ораторськими здібностями, вмiєте слухати співрозмовника, часто стаєте центром уваги. Ви бажаний гість у будь-якому товариствi, не уявляєте свого життя без великого кола друзів, знайомих, інтенсивного спілкування, зустрічей тощо.

100 — 200 балів: Ви є складною особистістю, або ще остаточно не визначились у житті. З одного боку, Ви володієте усіма якостями, щоб бути хорошим співрозмовником та приємним у спілкуванні. З іншого боку, інші риси Вашого характеру — яскраве демонстрування антипатій, нетерпимість до інших людей, різкі перепади настрою та інші — значно ускладнюють спілкування з оточуючими. В цілому у певному товариствi Ви можете почувати себе комфортно, але до нових людей довго звикаєте та адаптуєтесь.

50—100 балів: Ви любите самотність. У вузькому сімейному чи дружньому колі почуваете себе значно комфортніше ніж у великій компанії. Слід зазначити, що багато видатних та знаменитих людей, належали саме до такої категорії осіб.

50 балів і менше: Ви некоммунікбельні, інтравертні, віддаєте перевагу роздумам, читанню, перегляду телепрограм на самоті. Оскільки Ви все ж живете у певному соціумі, доцільно бути більш коммунікбельним та не замикатись у собі.

ВИЯВЛЕННЯ ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Організаторські здібності звичайно пов'язуються з умінням впливати на людей, умінням оперативно розбиратися в складних ситуаціях та ефективно вирішувати їх, прагненням виявляти ініціативу і брати на себе відповідальність.

Запропонована нижче методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень оволодіння ними. Перед Вами 20 питань, що вимагають однозначної відповіді «так» чи «ні».

1. Вам часто вдається переконати своїх друзів чи колег на користь Вашої думки?
2. Ви часто опиняєтесь в таких ситуаціях, що викликають затруднення щодо їх вирішення?
3. Чи дає Вам задоволення громадська робота?
4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?
5. Ви любите придумувати чи організовувати з оточуючими ігри, змагання, розваги?
6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?
7. Ви звичайно прагнете до того, щоб оточуючі діяли відповідно до Ваших думок чи порад?
8. У Вас рідко бувають конфлікти з друзями, навіть якщо вони порушують свої зобов'язання?
9. Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?
10. Нова обстановка чи нові обставини Вас спочатку можуть вибити зі звичної колії?
11. У Вас, як правило, виникає почуття гніву, коли що-небудь із задуманого не виходить?
12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника чи порадника?
13. На зборах Ви звичайно активні?
14. Ви намагаєтесь уникати ситуації, коли потрібно доводити свою правоту?
15. Вас дратують доручення і прохання?
16. Як правило, Ви намагаєтесь поступатись друзям?
17. Ви, зазвичай, охоче берете на себе участь в організації свят, урочистостей?
18. Вас виводять із себе, спізнення інших?
19. До Вас часто звертаються за порадою чи допомогою?
20. У Вас в основному виходить жити за принципом: «дав слово — тримай»?

Ключ: «Так»: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20.

«Ні»: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15, 16.

Необхідно підрахувати суму збігів із ключем. Коефіцієнт оргздібностей дорівнює дробу, де чисельник — сума збігів із ключем, помножена на 100 %, а знаменник — 20.

Критерії для висновків:

до 40 % — низький рівень організаторських здібностей;

40 %-70 % — середній рівень;

понад 70 % — високий рівень.

Дана методика може бути своєрідним орієнтиром для того, хто працює над розвитком у себе організаторських навичок і вмінь.

МЕТОДИКА «ЛІДЕР» [9].

Інструкція:

Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Виберіть, будь ласка, один з варіантів і позначте його на бланку ключа.

Тестові завдання

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги оточення?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато хто з оточуючих Вас людей займають більш високе службове становище, ніж Ви?
а) так; б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи прагнете Ви не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
а) так; б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам керувати іграми ваших маленьких друзів?
а) так; б) ні.
5. Чи отримуєте Ви велике задоволення, коли вдається переконати когось, хто був з вами незгідний, у своїй правоті?
а) так; б) ні.
6. Чи буває так, що Вас називають нерішучою людиною?
а) так; б) ні.
7. Чи згодні Ви з твердженням: «Усе найкраще у світі є творінням невеликого числа видатних особистостей»?
а) так; б) ні.
8. Чи випробуєте Ви нагальну потребу в пораднику, який би міг спрямувати Вашу професійну активність?
а) так; б) ні.
9. Чи втрачали Ви іноді холоднокровність у бесіді з людьми?
а) так; б) ні.
10. Чи отримуєте Ви задоволення, коли бачите, що навколишні побоюються Вас?
а) так; б) ні.
11. Чи намагаєтеся за будь-яких обставин (робочі збори, дружня компанія) зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб Вам легше всього було контролювати ситуацію і повертати до себе увагу?
а) так; б) ні.
12. Чи вважаєте, зазвичай, що Ваша зовнішність робить значне (імпозантне) враження?
а) так; б) ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

- а) так; б) ні.
14. Чи легко Ви губитеся, якщо люди, що вас оточують, не згодні з вашою думкою?
- а) так; б) ні.
15. Чи траплялось Вам за особистою ініціативою займатися організацією роботи персоналу (спортивних, розважальних і т.п.) груп?
- а) так; б) ні.
16. Якщо захід, яким Ви займаєтеся, не дає бажаних результатів:
- а) Ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;
б) умієте взяти на себе усю відповідальність за прийняте рішення.
17. Яка з цих двох думок наближається до Вашої власної?
- а) справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях;
б) справжній керівник повинен вміти керувати.
18. З ким Ви волієте працювати ?
- а) з людьми покірними; б) з людьми непокірними.
19. Чи намагаєтеся Ви уникати гарячих дискусій?
- а) так; б) ні.
20. Коли Ви були дитиною, чи часто зіштовхувалися зі владністю ваших батьків?
- а) так; б) ні.
21. Чи вмієте Ви у професійній дискусії привернути на свій бік тих, хто раніше з Вами був не згідний?
- а) так; б) ні.
22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі Ви втратили дорогу. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:
- а) Ви вважаєте, що проблему повинна вирішити найбільш компетентна у групі людина;
б) Ви просто покладаєтеся на рішення інших.
23. Є вислів: «Краще бути першим у селі, ніж другим у місті». Якби Ви робили вибір, то що б Ви вибрали:
- а) бути першим у селі; б) бути другим у місті.
24. Чи вважаєте, що Ви сильно впливаєте на інших людей?
- а) так; б) ні.
25. Чи може невдалий минулий досвід змусити Вас ніколи більше не виявляти власної ініціативи?
- а) так; б) ні.
26. На Вашу точку зору, щирий лідер групи той, хто:
- а) найкомпетентніший; б) у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди Ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей?
- а) так; б) ні.
28. Чи вмієте Ви поважати дисципліну навколо Вас?
- а) так; б) ні.
29. Який із двох типів керівників здається Вам більш кращим?
- а) той, котрий усе вирішує сам; б) той, котрий постійно радиться.
30. Який із двох типів керівництва, на Вашу думку, є найбільш сприятливим для гарної роботи підприємства?
- а) колегіальний тип; б) авторитарний тип.

31. Чи буває у Вас враження, що інші Вами зловживають?
а) так; б) ні.
32. Який із двох наступних портретів більше наближається до Вашого образу?
а) гучний голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізе;
б) тихий голос, неквапливі відповіді, стримані жести, замислений погляд.
33. На робочій нараді Ви один маєте думку, протилежну думці інших, але Ви впевнені у своїй правоті. Як ви вчините?
а) будете мовчати; б) будете відстоювати свою точку зору.
34. Чи називають Вас людиною, що підкоряє і свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи?
а) так; б) ні.
35. Якщо на Вас покладена дуже велика відповідальність за якусь справу, то чи відчуваєте Ви при цьому почуття тривоги?
а) так; б) ні.
36. Чому б Ви віддали перевагу у своїй професійній діяльності?
а) працювати під керівництвом доброго керівника;
б) працювати незалежно.
37. Як Ви ставитеся до такого твердження: «Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймав хтось один»?
а) правильно; б) неправильно.
38. Чи траплялось Вам купувати щось, у чому Ви не випробували необхідності, під впливом думки інших людей?
а) так; б) ні.
39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище середніх?
а) так; б) ні.
40. Як Ви, зазвичай, поведетесь, зіткнувшись з труднощами?
а) труднощі вибивають з колії; б) труднощі змушують діяти активніше.
41. Чи Ви робите різкі докори співробітникам, коли вони їх заслуговують?
а) так; б) ні.
42. Чи вважаєте, що Ваша нервова система успішно витримує напруженість життя?
а) так; б) ні.
43. Якщо Вам потрібно зробити реорганізацію, то як Ви вчините?
а) вводжу зміни негайно. б) пропоную повільні, еволюційні зміни.
44. Якщо це необхідно, чи зумієте Ви перервати занадто балакучого співрозмовника?
а) так; б) ні.
45. Чи згодні Ви з такою думкою: «Щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?
а) так; б) ні.
46. Чи вважаєте Ви, що кожна з людини, завдяки своїм людським здібностям, повинна зробити щось видатне?
а) так; б) ні.
47. Ким (із запропонованих професій) Вам у молодості хотілося стати?
а) відомим художником, б) керівником колективу,

композитором, поетом тощо;

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) урочисту, могутню; б) тиху, ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з важливими особистостями?

а) так; б) ні.

50. Чи зустрічаєте Ви людей з сильнішою волею, ніж у Вас?

а) так; б) ні.

Аналіз результатів:

Підрахуйте кількість набраних балів за таблицею.

При відповіді на питання Ви отримуєте бал тільки за варіант («а» чи «б») у лівому стовпчику.

Таблиця

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

Еталон виразності лідерства:

—до 25 балів: лідерство виражене слабко;

- до 26-35 балів: середня враженість лідерства;
- 36-40 балів: високий ступінь враженості лідерства;
- більше 40 балів: схильність до диктату.

КОМУНІКАТИВНІСТЬ І АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКА В КОЛЕКТИВІ»

При гострій конкуренції компетентність і працьовитість самі по собі вже не є гарантами подальшого успіху. Запропонований тест допоможе визначити, наскільки швидко Ви адаптуєтесь в колективі, а також оцінити Ваші комунікативні якості.

Читаючи твердження, відповідайте «так», якщо Ви з ними згодні, чи ні», якщо не згодні.

1. Мені здається важким наслідувати іншим людям.
2. Я, мабуть, міг би при нагоді зробити такий вчинок, щоб привернути увагу або побавити що оточують.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям інколи здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко виявляюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поведжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати лише те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я прагну бути таким, яким мене чекають побачити.
9. Я можу бути доброзичливим з людьми, яких я не виношу.
10. Я завжди залишаюся самим собою.

Ключ до тестового завдання:

Нарахуйте собі по одному балу за відповіді: «ні» – на 1, 5 і 7-й питання; «так» – на всіх інших. Підрахуйте суму балів

0 – 3 бали – у Вас низькі комунікативні якості. Ваша поведінка стійка, і Ви не вважаєте потрібними його змінювати залежно від ситуації. Ви здібні до щирого в спілкування. Деякі люди вважають вас «незручними» в спілкуванні унаслідок Вашої прямолінійності.

4 – 6 балів – у Вас середні комунікативні якості. Ви щирий, але стриманий в своїх емоційних проявах. Вам слід більше вважатися в своїй поведінці з тими, що оточують.

7 – 10 балів – у Вас високі комунікативні якості. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації.

ЧИ ЗДАТНІ ВИ САМОСТІЙНО ВЕСТИ СПРАВУ ?

Цей тест розроблено московськими економістами на основі американського посібника з ведення малого бізнесу.

Завдання

Виберіть в кожному з семи пунктів одне визначення Ваших якостей, яке найбільше Вам підходить.

1. Ініціатива

- a) шукає додаткові завдання;
- b) кмітливий, винахідливий при виконанні завдання;
- c) виконує необхідний обсяг роботи без вказівок керівництва;
- d) не ініціативний, чекає вказівок.

2. Ставлення до інших

- a) позитивне, доброзичливе ставлення до людей;
- b) приємний у стосунках, ввічливий;
- c) іноді з ним важко працювати;
- d) сварливий і некоммунікбельний.

3. Лідерство

- a) сильний, викликає довіру і впевненість;
- b) вміло віддає ефективні накази;
- c) той, хто веде;
- d) той, кого ведуть.

4. Відповідальність

- a) виявляє відповідальність при виконанні доручень;
- b) погоджується з дорученнями (хоча й не без протесту);
- c) неохоче погоджується з дорученнями;
- d) уникає будь-яких доручень.

5. Організаторські здібності

- a) має хист переконувати, вміння розставляти факти в логічному порядку;
- b) здібний організатор;
- c) середні організаторські здібності;
- d) поганий організатор.

6. Рішучість

- a) швидкий і точний;
- b) ґрунтовний і обережний, обачний;
- c) швидкий, але часто робить помилки;
- d) сумнівається і боязкий.

7. Наполегливість

- a) цілеспрямований, не поступається перед труднощами;
- b) робить постійні зусилля;
- c) середній рівень наполегливості і рішучості;
- d) майже ніякої наполегливості.

Ключ до тесту

Визначити кількість набраних балів можна за допомогою таблиці, додавши всі бали.

a)	б)	в)	г)
4	3	2	1

25-28 балів. Відмінна оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

21-24 бала. Дуже добра оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

17-20 балів. Добра оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

13-16 балів. Середня оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

0-12 балів. Погана оцінка Ваших потенційних можливостей володіти і керувати власною справою.

ДІАГНОСТИКА ВЕКТОРІВ СПРЯМОВАНOSTI

Спрямованість є складним особистісним утворенням, що визначає всю поведінку особистості, відношення до себе, оточуючих, роботи. Спрямованість виявляється в потребі, інтересах, ідеалах, переконаннях, мотивах діяльності, що домінують, і поведінці. Як система відношень особистості до дійсності вона являє собою наступну тріаду: відношення до інших людей як членів колективу, відношення до праці і її результатів, відношення до себе. Відповідно до цього розрізняють **спрямованість на спілкування і взаємодію (С)**, **спрямованість на справу та її результат (Д)**, **спрямованість на себе (Я)**.

Для визначення векторів спрямованості особистості (особливо при роботі з персоналом) пропонуємо орієнтаційну анкету Б. Басса, який складається з 27 пунктів. По кожному пункту можливі три варіанти відповідей: А, Б, В. Респондент повинен вибрати одну відповідь, що найбільшою мірою виражає його думку, і ще одну, котра, навпаки, далека від його думки. Відповідь «найбільше» одержує 2 бали, «найменше» — 0 балів, що залишилася невибраною — 1 бал (див. табл. 27).

Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовуються для кожного виду спрямованості окремо. За результатами визначається перевага того чи іншого вектора спрямованості (можливий результат у діапазоні 54—0 балів).

Тестовий матеріал Б. Басса

1. Найбільше задоволення я одержую від:

- а) схвалення моєї роботи;
- б) усвідомлення того, що робота зроблена добре;
- в) усвідомлення того, що мене оточують однодумці.

2. Якби я був спортсменом, то хотів би бути:

- а) тренером;
- б) знаменитим гравцем;
- в) капітаном команди.

3. Кращим педагогом є той, хто:

- а) до кожного відноситься індивідуально;
- б) збуджує інтерес до предмета;
- в) створює в колективі атмосферу розкнутості і свободи.

4. Мені подобається, коли люди:

- а) радіють виконаній роботі;
- б) із задоволенням працюють спільно;
- в) намагаються виконати роботу краще інших.

5. Я хотів би, щоб мої друзі:

- а) були б чуйні та людяні;
 - б) не зрадили б мене;
 - в) були цікавими людьми.
6. Кращими з колег я вважаю:
- а) з ким склалися гарні взаємини;
 - б) на кого завжди можна покластися;
 - в) хто багато чого може досягти в житті.
7. Більше всього я не люблю:
- а) коли в мене щось не виходить;
 - б) коли псуються стосунки із працівниками;
 - в) коли мене критикують.
8. Погано, коли педагог:
- а) не ховає своєї ворожості до деяких учнів;
 - б) збуджує дух суперництва в групі;
 - в) не розбирається у всіх тонкощах свого предмету.
9. У дитинстві мені більш усього подобалося:
- а) спілкування з друзями;
 - б) задоволення від того, що щось вдалося;
 - в) коли мене хвалили за вміння, знання.
10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:
- а) досяг успіху в житті;
 - б) знайшов на роботі самого себе;
 - в) завжди для всіх відкритий.
11. Школа і вуз повинні:
- а) підготувати нас до життя;
 - б) допомогти кожному знайти свою «нішу»;
 - в) навчити розуміти один одного.
12. Вільний час я б охоче витрачав:
- а) для спілкування;
 - б) для відпочинку і розслаблення;
 - в) для своїх хобі.
13. Я щасливий, коли:
- а) працюю з людьми, які мені симпатичні;
 - б) у мене цікава робота;
 - в) коли результати моєї роботи адекватно оцінюються.
14. Люблю, коли:
- а) мене цінують згідно з заслугами;
 - б) у мене щось вийшло;
 - в) поруч зі мною приємні люди.
15. Мені було б приємно, якби, говорячи з трибуни про мене:
- а) навели якийсь конкретний випадок, про який варто згадати;
 - б) взагалі похвалили б мене;
 - в) згадали б тих, з ким у мене все добре вийшло.
16. Результати мого навчання вище, якщо викладач:
- а) враховує мою індивідуальність;
 - б) викликав у мене інтерес до свого предмета;
 - в) вдається до дискусій, обговорення проблем.

17. Немає нічого гіршого для мене, ніж:

- а) спроба принизити мене;
- б) невдача у виконанні важливої справи;
- в) втрата взаєморозуміння з близьким колом спілкування.

18. Більше всього я ціную:

- а) успіх;
- б) можливість знаходитися серед однодумців;
- в) здоровий розум і кмітливість.

19. Не люблю тих, котрі:

- а) сумніваються у своїх можливостях;
- б) не вміють ладити з людьми;
- в) завзято обстоюють своє.

20. Приємно, коли:

- а) зайнятий якоюсь важливою для тебе справою;
- б) маєш багато друзів;
- в) викликаєш в оточуючих захоплення.

21. Керівник обов'язково повинен бути:

- а) доступним;
- б) авторитетним;
- в) професіоналом у своїй справі.

22. Вільний час я присвятив би читанню книг:

- а) про те, як навчитися ладити з людьми;
- б) про те, як процвітати в кар'єрі;
- в) про досягнення науки і техніки.

23. Маючи здібності до музики, я волів би бути:

- а) диригентом
- б) композитором;
- в) солістом.

24. Я хотів би:

- а) придумати цікавий конкурс;
- б) перемогти в ньому;
- в) бути його ведучим.

25. Для мене дуже важливо знати:

- а) на що я здатен;
- б) як досягти мети в житті;
- в) кого можна залучити для цього.

26. Кожний повинен прагнути до того, щоб:

- а) не мати ворогів;
- б) бути на своєму місці;
- в) бути незамінним.

27. Найкраще я проводжу вільний час, коли:

- а) спілкуюся з друзями;
- б) оформляю свої записи, альбоми;
- в) роблю щось, пов'язане з роботою.

Ключ

№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості			№	Вектори спрямованості		
	Я	С	Д		Я	С	Д		Я	С	Д
1	А	В	Б	10	А	В	Б	19	А	Б	В
2	Б	В	А	11	Б	в	А	20	В	Б	А
3	А	в	Б	12	Б	А	В	21	Б	А	В
4	В	Б	А	13	В	А	Б	22	Б	А	В
5	Б	А	В	14	А	В	Б	23	В	А	Б
6	В	А	Б	15	Б	В	А	24	Б	В	А
7	В	Б	А	16	А	В	Б	25	А	В	Б
8	А	Б	В	17	А	В	Б	26	В	А	Б
9	В	А	Б	18	А	Б	В	27	Б	А	В
Всього балів											

1. Спрямованість на спілкування і взаємодію (С)

Людина, яка завжди відкрита для оточуючих та одержує задоволення і радість від спілкування й взаємодії з ними, найчастіше заслуговує позитивної оцінки. Згадаємо тих своїх друзів, учителів, колег, сам процес спілкування з якими завжди викликає радість і задоволення. Люди з таким типом спрямованості відрізняються прагненням зберегти з усіма гарні дружні стосунки, вони сильно переживають при їх розриві і часто здатні заради поновлення стосунків вибачити провини. Вони охоче включаються в колективну діяльність, будучи готові співпрацювати з іншими, щоб пережити радість від спілкування. Такі люди не уявляють себе без нових друзів, знайомих і шанувальників (при цьому не поривають зі старими). Для них характерне прагнення зрозуміти іншого, співпереживати йому, поставити себе на його місце (те, що в психології називається **емпатією**). Однак перераховані вище позитивні якості іноді можуть мало сприяти ефективності спільної діяльності, а то і заважати їй. Індивіди з такою спрямованістю рідко беруть на себе відповідальність за наслідки спільних зусиль групи, хоча, як правило, завжди погоджуються з її мимовільними поривами. Піти всупереч групі їм вкрай важко. Спеціально чи мимоволі вони намагаються підлаштуватися до думки більшості, прагнучи не відстати від «усіх», але рідко бувають авторами оригінальних пропозицій, починів чи напрямків. Вони почувають себе «у своїй тарілці» на дружніх вечірках, застіллях, «вилазках», ювілеях, але часто не здатні на роль ведучого дискусії, диспутів, зборів, нарад. Прагнучи досягти взаєморозуміння з оточуючими, вони все ж таки не завжди досягають цієї мети й, у зв'язку з цим, мало сприяють прийняттю оригінальних ідей і підходів

2. Спрямованість на справу та її результат (Д)

Для осіб з таким вектором спрямованості сама діяльність (процес і результат) — зміст усього життя, джерело натхнення і власної значущості.

Керівник цього типу орієнтований не тільки на результат, але і на ділову співпрацю. Він одержує задоволення не стільки від спілкування із працівниками і партнерами, скільки від того, що власною активністю й енергією переконує їх у правоті своїх пропозицій і підходів, змушує їх наслідувати запропонований ним курс. Захищаючи свою справу, він вміє висловлювати думки в переконливій та емоційно привабливій для співробітників формі, особливо коли мова йде про плани на майбутнє і постановку задач на проміжні етапи. При цьому співробітники відзначають його вміння слухати і чути співрозмовників, готовність не тільки очолити справу, але й взяти відповідальність за її успіх на себе. Для керівника з таким типом спрямованості характерна захопленість в оволодінні новими навичками і технологіями, здатність в інтересах справи визнавати і відстоювати перспективні думки і пропозиції співробітників. Однак було б помилково вважати таку позицію невразливою, її носії, на жаль, заради успіху чи кінцевого результату мало звертають уваги на моральну сторону справи. Спеціально чи мимоволі іноді вони дають привід віднести їх до тих керівників, хто орієнтується на сумнівні принципи: «переможець завжди правий», «мета виправдовує засоби». І, нарешті, вони завжди болісно реагують на несподівані перешкоди на шляху досягнення задуманого.

3. Спрямованість на себе (Я)

Ця спрямованість характеризує людину, зосереджену тільки на собі і своїх інтересах. Вона мало зважає на оточуючих. Для неї вони в основному лише «фон», глядачі чи свідки. Навчання чи робота для неї є лише засобами вираження і ствердження власного «Я», привернення уваги до своєї «неординарної» натури. Керівники з такою спрямованістю прагнуть нав'язати свою думку колективу, відкидаючи розумні заперечення чи вимоги його членів. Вони більше говорять, ніж слухають, у дискусіях схильні до поспішних і незважених заяв. Прагнуть завжди і скрізь виділитися, болісно сприймають будь-які зауваження чи критику на свою адресу. Мотиви власного благополуччя часто заважають їм вчасно помічати потреби інших. У конфліктних ситуаціях рідко здатні на компроміс чи співпрацю. Схильні до агресивності, дратівливості, суперництва. Найчастіше вони дотримуються жорсткого алгоритму.

ДІАГНОСТИКА СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Методика включає 27 груп тверджень, що характеризують різні стилі керівництва: демократичний (Д), авторитарний (вольовий) (А), ліберальний (Л). Кожна група складається з трьох варіантів суджень, які можна співвіднести з одним із стилів. Кожен член колективу відзначає ті судження, які, на його думку, найкраще описують особливості взаємодії керівника даного колективу з його членами. Зібравши відповіді членів колективу, відповідно до ключа, що наводиться, можна підрахувати, скільки усього відзначено тверджень, характерних для Д, А, Л стилів керівництва. Діагностика стилю виражається на основі переваги числа збігів із ключем.

Твердження:

1. а) централізує керівництво, вимагає, щоб про все відразу доповідали саме йому;
б) керівник пасивний, можна сказати, що він «пливе за течією»;
в) чітко розподіляє функції між собою, своїми заступниками і підлеглими;
2. а) у критичних ситуаціях керівник, як правило, застосовує більш тверді методи керівництва;
б) зіштовхуючись із труднощами, керівник починає більш тісно взаємодіяти з підлеглими;
в) у критичних ситуаціях керівник погано справляється з керівництвом колективом;
3. а) регулярно спілкується з підлеглими, говорить про положення справ у колективі, про можливі труднощі;
б) вміє спілкуватися, але обмежує спілкування з підлеглими, тримається на відстані від них;
в) намагається спілкуватися з підлеглими, але при цьому відчуває труднощі в спілкуванні;
4. а) коли керівник відсутній, члени групи працюють гірше;
б) колектив не знижує продуктивності, навіть якщо керівник тимчасово залишає його;
в) члени колективу працюють не в повну силу, при іншому керівнику могли б зробити більше;
5. а) на критику звичайно не ображається, прислухається до неї;
б) критику вислуховує, обіцяє вжити заходів, але нічого не робить;
в) не любить, коли його критикують і не приховує цього;
6. а) сам звертається за порадою до підлеглих;
б) не припускає, щоб підлегли їм радили, а тим більше заперечували;
в) підлегли не тільки радять, але і дають вказівки своєму керівнику;
7. а) час від часу контролює роботу;
б) завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому;
в) контролюючи роботу, завжди відмічає позитивні результати, похвалить тих, хто на це заслуговує;
8. а) його цікавить тільки виконання плану і всього наміченого, та байдуже, як при цьому люди відносяться один до одного;
б) вирішуючи повсякденні задачі, намагається створити і підтримати довірливі відносини між людьми в колективі;
в) в ефективній роботі особливо не зацікавлений, підходить до роботи формально;
9. а) дає накази так, що хочеться їх виконати;
б) наказувати не вміє, його накази не мають необхідної сили;
в) звертається з проханням, а виходить наказ;
10. а) сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий;
б) якщо чого-небудь не знає, то не боїться показати це і звертається за допомогою до інших членів колективу;

- в) якщо не знає, як вирішити питання, найчастіше все пускає на самоплив;
11. а) складається враження, що він боїться багато брати на себе;
б) відповідальність розподіляє між собою і членами колективу;
в) відповідальність концентрує у своїх руках;
12. а) хоче, щоб його помічники були яскравими і цікавими особистостями;
б) домагається, щоб помічники підкорялися йому у всьому безвідмовно;
в) йому все рівно, хто в нього помічник;
13. а) всі задоволені, коли керівник відсутній, відчувають деяке полегшення;
б) з керівником працювати цікаво, усі з радістю чекають його повернення;
в) відсутність керівника не помічається, члени колективу до нього майже байдужні;
14. а) для виконання роботи йому нерідко приходиться вмовляти членів колективу;
б) ніколи не просить, завжди наполягає, наказує, розпоряджається;
в) часто звертається до підлеглих з дорученням, порадою, проханням;
15. а) він завжди доброзичливий до підлеглих;
б) стосовно підлеглих може бути нетактовним і грубим;
в) характер звертання до підлеглих буває різним, часто міняється;
16. а) керівник залучає до керування рядових членів колективу;
б) керівник нерідко перекладає свої функції на інших;
в) буває, що управлінські функції фактично приймає на себе не керівник, а інші члени колективу;
17. а) не впливає на дисципліну, вона визначається іншими;
б) вміє підтримувати дисципліну і порядок;
в) дисципліна завжди непогана, тому що всі бояться керівника;
18. а) з підлеглими спілкується тільки з суцільно ділових питань;
б) розмовляючи з підлеглими про справи, запитує і про особисте;
в) нерідко важко зрозуміти, чого хоче керівник;
19. а) керівник одноосібно приймає рішення чи скасовує їх;
б) керівник намагається уникнути виконання складної і копіткої справи;
в) намагається вирішувати справи з підлеглими, одноосібно приймає рішення лише в термінових випадках;
20. а) у керованому колективі недостатньо розвинуті взаємодопомога і взаємна довіра;
б) намагається, щоб у підлеглих на роботі був гарний настрій;
в) у колективі плін кадрів, люди йдуть і не шкодують про це;
21. а) сприяє тому, щоб підлегли самостійно приймали рішення;
б) буває так, що керівник нав'язує власну думку, а говорить, що це думка більшості;
в) виконавці надані самі собі;
22. а) завжди радиться з усіма, особливо з досвідченими працівниками;
б) радиться тільки з керівниками, що стоять вище;
в) радиться з колективом зрідка;

23. а) ініціатива підлеглих не заохочується;
 б) керівник підтримує ініціативу підлеглих;
 в) керівник чекає звичайного підштовхування з боку;
24. а) його улюблене гасло — «давай-давай»;
 б) він вимогливий, але справедливий;
 в) мабуть, керівник дуже невимоглива людина;
25. а) воліє слідувати вже відпрацьованим нормам, вимогам;
 б) охоче підтримує доцільні нововведення;
 в) нововведення найчастіше проходять повз нього;
26. а) у своїй роботі спирається на громадські організації;
 б) деякі важливі справи громадського життя колективу найчастіше вирішуються без керівника;
 в) із громадськими організаціями не дуже рахується;
27. а) керівнику байдуже, що про нього думають підлеглі;
 б) ніколи не виявляє своєї переваги над членами колективу;
 в) вважає себе незамінним у колективі.
- Ключ

Групи тверджень	Твердження			Групи тверджень	Твердження		
	а	б	в		а	б	в
1	2	3	4	5	6	7	8
1	А	Л	Д	15	Д	А	Л
2	А	Д	Л	16	Д	А	Л
3	Д	А	Л	17	Л	Д	А
4	А	Д	Л	18	А	Д	Л
5	Д	Л	А	19	А	Л	Д
6	Д	А	Л	20	А	Д	Л
7	Л	А	Д	21	Д	А	Л
8	А	Д	Л	22	Д	Л	А
9	Д	Л	А	23	А	Д	Л
10	А	Д	Л	24	А	Д	Л
11	Д	Л	А	25	А	Д	Л
12	Д	А	Л	26	Д	Л	А
13	А	Д	Л	27	Л	Д	А
14	Л	А	Д				

ТЕСТ НА АСЕРТИВНІСТЬ І ШКАЛА АСЕРТИВНОСТІ

Асертивність (англ. – впевненість у собі, своїх домаганнях) – це здатність особистості відкрито і вільно заявляти про свої бажання, вимоги і добиватися свого, незважаючи на труднощі, та, коли це потрібно, змінювати тактику своєї поведінки.

У житті кожного, а особливо в управлінській діяльності, часто зустрічаються ситуації, коли оточуючі жадають від нас того, чого ми самі не

бажаємо, чи діють всупереч нашим інтересам. Такі ситуації неприємні, і доводиться шукати вихід із ситуації, що склалася. Розглянемо тест, що допоможе кожному з нас перевірити себе на асертивність, тобто в якій мірі ми рішучі і не дозволяємо вити із себе мотузки, а в якій – занадто делікатні та податливі і нам не вистачає рішучості, щоб відстояти себе і наполягти на своєму.

Перед вами твердження, що описують найбільш типові ситуації, в яких може опинитися кожен із нас. Як особисто Ви поведетеся у подібних випадках? Якщо стверджуване цілком описує Ваші дії, немов це сказано про Вас, обведіть одиницю. Якщо подібним чином Ви поведетеся не завжди, але часто, або досить близькі до даного підходу, виділяйте двійку. Якщо твердження не відповідає Вашій поведінці, тобто це для Вас абсолютно нехарактерне, відзначайте цифру чотири. Трійку обирайте в тому випадку, якщо стверджуване Вас не стосується і найчастіше Ви поведетеся по-іншому.

1	Коли колега чи знайомий просить у мене грошей в борг, я не можу сказати «ні», навіть якщо моє власне фінансове становище залишає бажати кращого.	1234
2	Я не вмію знайомитися з людьми, до яких відчуваю симпатію. Зазвичай, чекаю, коли вони зроблять перший крок.	1234
3	Коли мене кличуть кудись і я бачу, що моя згода має значення, я не можу відмовити, навіть якщо відчуваю величезне бажання це зробити.	1234
4	Коли хто-небудь встає без черги переді мною, я не можу осадити цієї людини, навіть якщо відчуваю величезне бажання це зробити.	1234
5	Під час різного роду дебатів чи обговорень я не вмію переривати співрозмовників, навіть якщо стає зрозуміло, що вони займаються переливанням із пустого в порожнє.	1234
6	Мені буває болісно важко відповісти відмовою на чийсь вимоги чи прохання.	1234
7	Я не вмію в розмові поставити крапку, навіть якщо людина, з якою я розмовляю, і тема бесіди мені абсолютно нецікаві чи, наприклад, я куди-небудь поспішаю.	1234
8	Розмовляючи з ким-небудь, я не здатний заперечити, навіть якщо думаю, що моя точка зору більш правильна. Мені легше промовчати.	1234
9	Для мене болісно звертатися до інших з розпитуваннями, коли я чогось не розумію (на роботі, в інституті, школі, вдома).	1234
10	На засіданнях і різних зборах я волію відмовчуватися, щоб не опинитися в незручному становищі.	1234

11	Коли хто-небудь відміняє заздалегідь призначену зустріч, я не можу запропонувати перенести її на зручний для мене час. Зазвичай чекаю, коли хтось зробить це першим.	1234
12	Якби я почав наказувати, то швидше за все вийшло б, як у приказці «Накажи й зроби сам».	1234
13	Коли хто-небудь із ближніх поводить себе зі мною несправедливо, я не протестую. Намагаюся поводитися так, щоб ці люди не помітили, що я прикро вражений.	1234
14	Запросити на побачення людину протилежної статі, яка мене зацікавила, вище моїх сил.	1234
15	Коли мене хвалять, говорять компліменти, я розгублююся, не знаю, як на це реагувати, почуваю себе безпомічним.	1234
16	Якщо я принесу з магазину зіпсовані продукти, то скоріше викину їх, чим піду висувати претензії.	1234
17	Я відчуваю тремтіння, варто мені тільки уявити, що можу опинитися безробітним і доведеться шукати роботу.	1234
18	Під час розмови про що-небудь важливе з тим, від кого я залежу, я починаю висловлюватися незрозуміло, а іноді, недоречно.	1234
19	Мені дуже неприємно, коли виникає необхідність попросити про що-небудь незнайому людину, наприклад продати білет на транспорт чи передати гроші на талони.	1234
20	Для мене неприємно заводити розмову з особами вищого рангу, навіть якщо необхідно щось їм повідомити.	1234

Запропонований вище тест допомагає нам більш чітко усвідомити, чи твердо ми стоїмо на власних ногах, чи є пересічними агресорами, що йдуть напролом і мало зважають на оточуючих. Результат більше 70 балів — хоча Ви належите до тих, хто не дає вити із себе мотузки, з підлеглими і оточуючими Ви часто агресивні і безцеремонні. Не завжди процвітає той, хто вміє добре працювати ліктями. Успіх може бути зведений нанівець, якщо оточуючі для Вас — лише об'єкт для маніпуляцій і впливів, і Ви не звикли враховувати інтереси своїх співробітників і зважати на них.

Якщо Ви нарахували 50—70 балів, то Вам не треба за себе хвилюватися, у житті Ви не пропадете, у Вас нормальний рівень асертивності. З таким рівнем Ви цілком можете процвітати в управлінській діяльності.

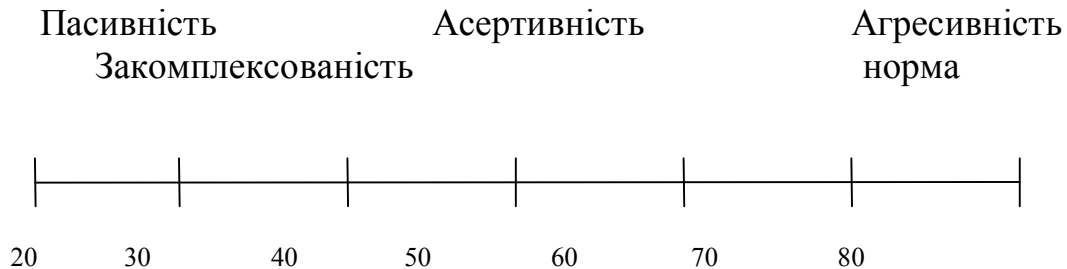
30-50 балів свідчать про те, що, коли мова заходить про щось важливе, Вам не вистачає впевненості в собі і рішучості (це піддається корекції, тому що народна мудрість говорить: вік живи і вік учись).

У психології управління особи, що за даним тестом отримують менше 30 балів, вважаються безперспективними в плані подальшого просування і кар'єри, їхня пасивність, піддатливість зовнішньому натиску, надмірна делікатність і педантичність прирікають на положення «веденого» і «жертви». Як правило, ці люди мають низьку самооцінку і низький рівень

домагань, а в системі міжособистісних відносин їхній психологічний статус рідко підіймається до рівня лідера. За шкалою «воля» результати у них нижче середнього. Однак практика свідчить про те, що кожен в змозі підвищити рівень власної асертивності.

Ступінь своєї асертивності можна більш наочно уявити, дивлячись на шкалу.

Шкала асертивності



ВИЗНАЧЕННЯ ДОМІНУЮЧОГО СТИЛЮПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (Методика Алана Роуе) [1].

Інструкція: Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.

1. На роботі для мене найважливіше:

- а) практичні результати;
- б) оптимальні рішення;
- в) творчий підхід та ідеї;
- г) хороші умови праці.

2. Мені подобається робота:

- а) технічна, з чітко визначеними завданнями;
- б) неодноманітна;
- в) яка дозволяє діяти незалежно та творчо;
- г) яка передбачає постійні контакти та комунікації з людьми.

3. Більше всього мені подобається працювати з людьми:

- а) енергійними та амбітними;
- б) кваліфікованими та організованими;
- в) відкритими для нових ідей;
- г) приємними та щирими.

4. Коли у мене виникають проблеми, то я зазвичай:

- а) відштовхуюсь від набутого досвіду у розв'язанні аналогічних проблем;
- б) ретельно аналізую ситуацію;
- в) розглядаю різноманітні творчі підходи;
- г) звертаюся за порадою.

5. Я особливо добре:

- а) запам'ятовую дати та факти;
- б) вирішую складні проблеми;
- в) знаходжу альтернативні рішення;

г) адаптуюсь у колективі.

6. Коли у мене мало часу, я:

а) швидко приймаю рішення та швидко їх реалізую;

б) дотримуюсь існуючих планів та пріоритетів;

в) не поспішаю, не визнаю поспіху у роботі;

г) прошу допомоги та підтримки колег.

7. Перебуваючи в оточенні людей я зазвичай:

а) розмовляю на різноманітні теми;

б) думаю над почутим від інших;

в) спостерігаю;

г) прислухаюсь до розмов.

8. Мене вважають:

а) агресивним;

б) дисциплінованим;

в) творчим;

г) надійним.

9. Понад усе мені не подобається:

а) бути звичайним працівником, а не керівником;

б) виконувати нецікаву роботу;

в) дотримуватись правил;

г) коли мені заперечують.

10. Зазвичай я приймаю рішення:

а) прямі і практичні;

б) систематичні або абстрактні;

в) загальні та гнучкі;

г) такі, що враховують потреби зацікавлених сторін.

Підрахуйте, яких відповідей певної групи (а, б, в, г) у Вас більше, переважаюча кількість відповідей свідчить про схильність до використання відповідного стилю прийняття рішення:

а - директивний: рішення приймаються швидко, носять раціональний характер, зрозумілі, прості для сприйняття, без затягування процедури;

б — аналітичний: рішення приймаються на основі глибокого вивчення проблеми і розгляду усіх можливих варіантів, характеризуються обґрунтованістю та комплексністю;

в - концептуальний: творчий, креативний підхід до процесу прийняття рішень, збір інформації та розроблення рішення здійснюється зазвичай шляхом обговорення проблем з іншими людьми;

г — поведінковий: рішення приймаються з урахуванням інтересів та аналізом можливих наслідків для тих, кого вони стосуються, орієнтовані на міжособисті стосунки.

ВИВЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДО УСПІХУ [21].

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації для досягнення цілі та успіху.

Інструкція: Вам буде запропоновано 41 питання, на кожне з яких відповідайте «так» або «ні».

Тестові завдання

1. Коли маєте вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я частіше всього приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли у мене два дні підряд не має справ, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Стосовно себе я більш вимогливий, ніж стосовно інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюсь від складного завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що, вирішивши проблему, досягнув би успіху.
10. У процесі роботи я потребую зробити невеликі паузи для відпочинку.
11. Наполегливість - це не головна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше цікавить інша робота, ніж та, якою я займаюсь.
14. Засудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мені легко збудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це, зазвичай, помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Потрібно розраховувати тільки на самого себе.
22. У житті мало речей важливіших за гроші.
23. Завжди, коли мені потрібно виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж інші.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я хочу працювати, то я роблю це краще і більш кваліфіковано за інших.
27. Мені простіше і легше спілкуватись з людьми, які можуть старанно працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якомога краще.
31. Мої друзі деколи вважають мене лінивим.
32. Мої успіхи в певній мірі залежать від моїх колег.
33. Не має сенсу протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не виходить, я нетерплячий.
36. Я завжди звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж робота інших.
38. Більшість справ, за які я берусь, не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не перевантажені роботою.
 40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і вищого становища.
 41. Коли я певен, що стою на правильному шляху, для доказів своєї правоти я йду на крайні міри.

Аналіз результатів:

Зарахуйте собі по 1 балу за відповіді «так» на наступні запитання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Також зарахуйте по 1 балу за відповіді «ні» на запитання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40-не враховуються.

Підрахуйте суму набраних балів:

від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів: достатньо високий рівень мотивації;

більше 21 бала: дуже високий рівень мотивації до успіху.

ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ ДО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Інструкція: Приступаючи до тесту, детально пригадайте останній конфлікт, в якому Ви брали участь. Оцініть рівень своїх знань, умінь, здібностей, які Ви змогли виявити у переговорному процесі, веденні суперечок і дискусій, розв'язанні конфліктів.

За дев'ятибальною шкалою оцініть, наскільки Ви компетентні і підготовлені, щоб:

а) знати:

№	Запитання	Оцінка
1.	Історію зародження і розвитку конфлікту.	123456789
2.	Психологічні та інші особливості учасників конфлікту й осіб із найближчого оточення.	1 23456789
3.	Особливості типів і видів конфліктів.	123456789
4.	Основні прийоми і правила ведення суперечки	123456789
5.	Основні прийоми і правила ведення переговорів.	123456789
6.	Основні прийоми і правила розв'язання конфлікту	123456789
7.	Сильні і слабкі сторони, якості котрі у Вас виявляються у конфліктній ситуації і при веденні переговорів.	123456789

б) вміти:

№	Запитання	Оцінка
1.	Історію зародження і розвитку конфлікту.	123456789
2.	Психологічні та інші особливості учасників конфлікту і осіб із найближчого оточення.	123456789
3.	Особливості типів і видів конфліктів.	123456789

4.	Основні прийоми і правила ведення суперечки	123456789
5.	Основні прийоми і правила ведення переговорів	123456789
6.	Основні прийоми і правила розв'язання конфлікту	123456789
7.	Сильні і слабкі сторони, якості котрі у Вас виявляються у конфліктній ситуації і при веденні переговорів.	123456789

в) бути здібним:

№	Запитання	Оцінка
1.	Проявити принциповість і гнучкість у розв'язанні конфлікту.	1 23456789
2.	Встановити і коректно вести спори, переговори.	123456789
3.	Самокритично оцінити ситуацію і прогнозувати розвиток подій.	123456789
4.	Проявити витримку і високі моральні якості при загостренні конфлікту.	123456789
5.	Зацікавити протилежну сторону	123456789
6.	Виділити можливі напрями розвитку конфлікту.	123456789
7.	Враховувати і не допускати попередніх помилок і прорахунків.	123456789

Інтерпретація результатів.

Ви можете визначити рівень своєї компетентності і готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Окремо підрахуйте поблочно рівень: а) знань; б) умінь; в) здібностей.

Чим вищий сумарний бал, тим краще Ви підготовлені до ведення переговорів і розв'язання конфліктів.

Підрахуйте окремо рівень знань, умінь, здібностей успішно вести переговори, суперечки і розв'язувати конфлікти та на основі порівняльного аналізу зробіть висновки. Чого Вам більше не вистачає - знань, умінь чи здібностей? Виходячи з цього, намітьте програму самоосвіти і саморозвитку.

Рівень готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів	Сумарна кількість балів за відповідями на 7 запитань тесту
1 - дуже низький	7-14
2 – низький	15-20
3 - нижче середнього	21-25
4 - дещо нижче середнього	26-32
5 – середній	33-38
6 - дещо вище середнього	39-44
7 - вище середнього	45-50
8 – високий	51-55
9 - дуже високий	56-63

ОЦІНКА ІНІЦІАТИВНОСТІ НА НОВІЙ РОБОТІ

Часто, прийшовши в новий колектив на нову роботу, ми не замислюємося, які чинники впливають на сприйняття нас оточуючими (колегами). Один з важливих чинників – показати себе з кращого боку, а зробити це в новому колективі можна найчастіше лише за допомогою прояву власної ініціативи.

Виконавши тестове завдання, Ви зможете взнати, наскільки Ви готові до прояву власної ініціативи, прийшовши на нову роботу.

Відповіді: А – дуже часто; Б – часто; В – коли як; Г – рідко; Д – дуже рідко.

1. Як часто Ви намагаєтеся добитися, щоб люди слідували за Вами як за лідером?
2. Як часто Ви прагнете домінувати над людьми?
3. Як часто Ви дозволяєте людям контролювати свою поведінку?
4. Чи багато людей можуть легко впливати на Вас?
5. Чи багатьом людям Ви дозволяєте контролювати важливу для Вас ситуацію?
6. Як часто Ви прагнете зайняти позицію лідера в між особистих відносинах?
7. Як часто Ви прагнете впливати на людей, щоб вони слідували Вашому образу дій?
8. Як часто Ви дозволяєте іншим приймати рішення, що стосуються Вас?
9. Як часто Ви берете на себе відповідальність за ситуації, що стосуються інших людей?

Для підрахунку балів використайте таблицю.

Ключ до тестового завдання «Оцінка ініціативності на новій роботі»

Таблиця

Відповіді	Питання								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	5	1	1	1	5	5	1	5
Б	4	4	2	2	2	4	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	4	4	4	2	2	4	2
Д	1	1	5	5	5	1	1	5	1

Від 36 балів і більше – Ви у будь-який момент готові зайняти лідерську позицію в колективі, роздавати доручення, пояснювати, як краще і як правильно їх виконати. Ви можете вказати дорогу і повести за собою, Вас чекає велике майбутнє – за однієї умови: якщо при цьому за Вами йдуть.

Від 19 до 35 балів – тому людству і вдалося добитися великих успіхів, що кожен з нас готовий у будь-який момент стати таким, що веде або веденим, лідером або підлеглим. Вам обидві ці ролі властиві приблизно в рівній мірі, тому для Вас на новій роботі знайдеться місце. Залишається сподіватися, що це місце Вас влаштує.

Від 18 балів і менше – Ваша роль – добросовісного виконання чужих ініціатив. Ви звикли чуйно відгукуватися на чужу думку і слідувати генеральній лінії, прокладеній іншими. Легко і приємно знати, що за тебе вже всі вирішили і відповідальність лежить не на тобі. Але хто знає, можливо, Ви здатні на більше?

«АНАЛІЗ СВОЇХ ОБМЕЖЕНЬ» [9].

Перед тим, як братись до тесту, прочитайте інструкцію. Старайтесь підходити до кожного твердження тесту окремо, але дуже довго не думайте, відкладіть аналіз до закінчення всього тесту.

По закінченні тесту добре обдумайте свої результати і помітьте шляхи своїх границь.

На весь тест відводиться близько 20 хвилин і після цього ще 40 хвилин на обдумування і обговорення.

Інструкція: 110 тверджень, які описують можливості, які можуть бути властивими чи невластивими Вам як керівнику. Прочитайте кожне твердження і перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці відповідей, якщо Ви відчуваєте, що воно справедливе стосовно Вас. Послідовно опрацюйте весь питальник; якщо яке-небудь питання викликає у Вас сумніви, подумайте над ним і дайте найбільш правдиву відповідь. Відповідаючи на питання, будьте максимально відвертими.

Тестові завдання

1. Я добре справляюсь з труднощами, які притаманні моїй роботі.
2. У мене чітка позиція у принципово важливих питаннях.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення про моє життя, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значні зусилля у свій розвиток.
5. Я здатен ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди звичайно беруться до уваги колегами по роботі, і я часто впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені не важко змусити підлеглих працювати ефективно.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре голосую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я піклуюсь про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитись про мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якщо б мене запитали, я неодмінно зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті.
15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення у змінах.
18. Я звичайно успішно впливаю на інших людей.
19. Я впевнений, що сповідую правильний стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил у розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення особистої ефективності в роботі.
23. Я згідний, якщо треба, приймати непопулярні міри.
24. Я рідко віддаю перевагу більш легкому вирішенню, яке, як я знаю, є правильним.
25. Моя робота і особисті цілі доповнюють одне одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.

27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається інші менш винахідливі, ніж я.
29. Перше враження, яке я справляю на інших - хороше.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських слабкостей і сильних сторін, я зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається налагоджувати хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу для оцінки того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, які лежать в основі розвитку ефективних груп.
34. Я ефективно розподіляю свій робочий час.
35. У принципових питаннях я наполегливий.
36. При першій можливості я стараюсь об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну нового досвіду.
38. Я справляюсь зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я людина впевнена в собі.
41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до їхньої роботи.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для фірми.
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи своїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості і довіри в робочій групі.
45. Робота не має негативного впливу на моє особисте життя.
46. Я рідко чиню всупереч своїм переконанням.
47. Моя робота вносить важливий вклад в отримання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з оточуючими з приводу моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюсь і не здаюсь, якщо рішення не знаходиться відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановити взаємовідносини з оточуючими.
52. Я розумію, що цікавить людей у хорошій роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатен встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими, і прагну до цього.
55. Між колективом, яким я керую та іншими колективами в організації панує здорова співпраця.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватись на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу та успіхи.
61. Я впевнений в собі.
62. Я в загальному впливаю на поведінку оточуючих.
63. Керуючи людьми, я сумніваюся у підходах.
64. Я заохочую працівників, що ефективно працюють.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника складається з проведення консультацій для підлеглих.

66. Я вважаю, що керівникам не треба завжди бути лідерами в своїх колективах.
67. Задля свого здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію у відповідності зі своїми переконаннями.
69. У мене добре взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним в роботі, і чиню у відповідності зі зробленими висновками.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зібраннях звичайно вдала.
74. Я різними способами добиваюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливість для розвитку підлеглих.
77. Я добиваюся того, щоб мої підлеглі, чітко розуміли цілі роботи колективу.
78. Я в цілому почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи ідуть погано.
82. Я впевнено почуваю себе, керуючи вирішенням проблем.
83. Створення нових ідей не обтяжують мене.
84. Моє слово не розходиться зі справами.
85. Я вважаю, що підлеглі повинні обговорювати управлінські рішення.
86. Я вкладаю достатньо зусиль для визначення ролі і завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички.
88. Я маю навички, необхідні для створення ефективних робочих місць.
89. Мої друзі підтверджують, що я слідкую за своїм благополуччям.
90. Я радий обговорити з оточуючими свої переконання.
91. Я обговорюю з оточуючими свої довгострокові плани.
92. «Відкритий і легко пристосовується» - це вдалий опис мого характеру.
93. Я дотримуюсь послідовного підходу до вирішення проблем.
94. Я спокійно ставлюсь до своїх помилок, не засмучуюсь через них.
95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподіляти роботу між іншими.
97. Я впевнений, що в складній ситуації мені забезпечена повна підтримка тих, ким я керую.
98. Я можу давати хороші поради.
99. Я постійно прагну покращити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як впоратись зі своїми емоційними проблемами.
101. Я порівнюю свої цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я звичайно досягаю того, чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не більш складні, ніж торік.
105. Я ціную нестандартний підхід до роботи.

106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
 107. Я впевнений у ефективності моїх методів керівництва.
 108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.
 109. Я вважаю важливим, щоби хто-небудь міг впоратись з моєю роботою.
 110. Я впевнений в тому, що в групі можна досягти більше, ніж окремо.

Аналіз результатів

Користуйтеся вказівками, приведеними на початку питальника. У таблиці 1 сто десять клітинок, пронумерованих у відповідності з номерами тверджень тесту. Якщо ви вважаєте, що твердження правильне, перекресліть цю клітинку. В іншому випадку залишіть її пустою.

Спочатку заповніть першу графу, рухаючись зліва направо, і т.д. Будьте уважними, не пропускайте тверджень.

Ключ

Таблиця 1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Опрацювавши всі 110 тверджень, підрахуйте кількість закреслених клітинок у стовпцях і запишіть число у відповідній клітинці підсумку; потім перейдіть до таблиці підрахунку результатів.

Тест оцінює 11 потенційних обмежень.

1. Невміння керувати собою.

Невміння керівника боротись зі стресами, правильно «розпоряджатися», раціонально використовувати час, сили і здібності; підтримувати стан здоров'я і працездатність.

2. Розмиті особисті цінності.

Недостатньо чіткі особисті цінності призводять до розмитості суджень і необґрунтованості рішень.

Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація особистого потенціалу працівників, розвиток та удосконалення.

Керівники з нечіткими особистими життєвими цінностями, або ті, чий

цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

3. Абстрактні особисті цілі.

Керівник може не мати чітких цілей, прагне до недосяжних або не бажаних цілей, недооцінює альтернативні варіанти і опускає головне на перевагу другорядному.

4. Зупинка саморозвитку.

Нездатність подолати свої слабкості, схильність уникати критичних ситуацій, напруженість розуму і волі, звичка не ризикувати.

5. Недостатні навички з вирішення проблем.

Невміння приймати ефективні оперативні рішення, шукати різноманітні варіанти рішень, проводити наради з вирішення проблем, обробки інформації, планування і контролю. Проблеми, які накопичились і раціонально не вирішуються, гальмують справу.

6. Недоліки творчого підходу.

Невміння приймати нестандартні рішення, нездатність до інновацій, винахідливості.

Стереотипно думаючі керівники не здатні висувати нові ідеї самі, стимулювати і достойно оцінювати винахідливість інших. Керівнику, що не бажає експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід в роботі, властиві такі обмеження.

7. Невміння впливати на людей.

Відсутність дару переконувати, уміння «повести за собою». Керівник при цьому не вміє правильно говорити, уважно слухати, переконувати, приходити до згоди у суперечливих питаннях.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.

Незнання науки управління, конкретних методів і прийомів впливу. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, і ті, управлінський стиль яких застарів, негуманний, неетичний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської справи.

9. Слабкі навички керівництва.

Відсутність таланту керівника. Підлеглі у таких керівників відчувають себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей; психологічний клімат у таких колективах низький; низька продуктивність праці.

10. Невміння навчати.

Невміння допомагати підлеглим в особистому і службовому рості, відсутність якостей наставника, лідера та авторитету. Підлеглі тоді працюють, не маючи зворотного зв'язку від керівника, а оцінки останнього формальні і поверхові.

11. Низька здатність формувати колектив.

Невміння сформувати дружню, ефективно працюючу «команду» однодумців, які повністю реалізують свої можливості, досягають своїх цілей та отримують задоволення від роботи.

Інструкція

Впишіть відповідні числа з підсумку відповідей таблиці 1 в першу графу («Ваш результат») таблиці 2. Заповніть графу «ранг», надаючи найвищому результату першої графи рангу 1, другому - 2 і так далі. Найменший результат отримує ранг 11.

Заповніть графу «Зворотній ранг», надаючи найменшому результату рангу 1 і так далі. Найвищий результат отримує ранг 11.

Таблиця 2

Шляхи власних обмежень

Ваш результат	Сильні сторони	Ранг	Обмеження	Зворотній ранг
A	Здатність керувати собою		Невміння керувати собою	
B	Чіткі цінності		Розмитість особистих цінностей	
C	Чіткі особисті цілі		Абстрактні особисті цілі	
D	Продовжуючий саморозвиток		Зупинка саморозвитку	
E	Хороші навички вирішення проблем		Недостатність навичок вирішувати проблеми	
F	Творчий підхід		Недостатність творчого підходу	
G	Вміння впливати на Оточуючих		Невміння впливати на людей	
H	Розуміння особливостей управлінської праці		Недостатнє розуміння управлінської праці	
I	Здатність керувати		Недостатня здатність керувати	
J	Вміння навчати		Не вміння навчати	
K	Вміння налагодити групову роботу		Низька здатність формувати колектив	

Заповніть табличку 3. У графі «Особисті переваги» містяться галузі, в яких ви майже не маєте труднощів, у стовпчику «Особисті обмеження» - галузі, які потребують першочергового розвитку.

Пишіть номери 1, 2, 3 зі стовпця «ранг» і стовпця «зворотній ранг».

Підсумкова таблиця

«Особисті переваги»	«Особисті обмеження»
1.	1.
2.	2.
3.	3.

ВИВЧЕННЯ НАПОЛЕГЛИВОСТІ [2].

Афанасьєва Н. Особистісний підхід у навчанні. / / Шкільний психолог. Еженед. дод. до газети «Перше вересня» - 2001. № 32.

Інструкція: вам пропонується ряд ситуацій. Уявіть себе в цих ситуаціях і

оцініть, наскільки вони для вас характерні. Якщо ви згодні, то поставте «+», якщо не згодні, то «-».

1. Я вже поставив перед собою мету і розробив шляхи її досягнення.
2. Я намагаюся досягти поставленої мети, якою б далекою вона не була.
3. Далекі і важкодоступні цілі - це не для мене.
4. Невдачі не змусять мене відмовитися від наміченого.
5. Я живу сьогоднішнім днем і не ставлю перед собою далеких цілей.
6. Виникаючі перешкоди змушують мене відмовитися від досягнення моєї мети.
7. Якщо переді мною стоїть вагома мета, мало що зможе мене зупинити.
8. Невдачі надають мені сили для боротьби.
9. Складання списку справ на тиждень - це не для мене.
10. Труднощі змушують мене сумніватися, чи потрібно продовжувати розпочату справу.
11. Я часто не доводжу справу до кінця, якщо на його виконання потрібно витратити багато часу.
12. Коли я досягаю поставленої мети, то отримую від цього величезне задоволення.
13. Часто мій інтерес до виконуваних завдань швидко згасає.
14. Я терплячий чоловік, тому далекі цілі мене не бентежать.
15. Перешкоди, з якими я стикаюся, роблять мене більш впевненим у своїх силах.
16. Я лінива людина, тому нерідко відмовляюся від руху до поставленої мети.

Обробка результатів: по одному балу нараховується за відповіді «так» за позиціями: 1, 2, 4, 7, 8, 12, 14, 15 і за відповіді «ні» по позиціях: 3, 5, 6, 9, 19, 11, 13, 16.

Підраховується сума набраних балів:

0-5 балів - низький рівень розвитку наполегливості;

6-11 балів середній рівень розвитку наполегливості;

12-16 - високий рівень розвитку наполегливості.

САМООЦІНКА ВОЛЬОВИХ ЯКОСТЕЙ [9].

Комінко С.Б., Кучер Г.В. Кращі методи психодіагностики: Навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 406 с.

Для самооцінки рівня розвитку вольових якостей можна скористатися опитувальником, який був опублікований у болгарському тижневику «Погляд». Він дозволяє в загальних рисах визначити вольові якості людини.

Опитувальник складається із 15 запитань, які стосуються різних сторін життя людини і на які необхідно відповісти з максимальною об'єктивністю.

Опрацювання результатів тестування є досить нескладним: відповідь «Так» оцінюється в 2 бали, «Інколи» - 1 бал, «Ні» - 0 балів. Потім підраховується сума набраних балів.

№ п/п	Зміст запитання	Відповіді		
		Так	Інколи, трапляється не знаю	Ні
1.	Чи в стані ви завершити почату роботу, яка вам нецікава, хоча час і обставини дозволяють відірватися і потім знову повернутися до неї?			
2.	Чи переборюєте ви без зусиль внутрішній опір, коли потрібно зробити щось неприємне для вас (наприклад, чергувати у вихідний день)?			
3.	Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію - на роботі або в побуті - чи в змозі ви себе взяти в руки настільки, щоб глянути на ситуацію з максимальною об'єктивністю?			
4.	Якщо вам прописана дієта, чи зможете ви перебороти всі кулінарні спокуси?			
5.	Чи знайдете ви снагу встати вранці раніше, ніж це було заплановано звечора?			
6.	Чи залишитесь ви на місці події, щоб дати свідчення?			
7.	Чи швидко ви відповідаєте на листи?			
8.	Якщо ви боїтеся наступного польоту на літаку або відвідання стоматологічного кабінету, то чи зможете без особливих труднощів побороти це відчуття і в останній момент не змінити свого наміру?			
9.	Чи будете вживати дуже неприємні ліки, які вам настійливо рекомендує лікар?			
10.	Чи стримаєте дану зопалу обіцянку, навіть якщо виконання її додасть вам немало клопоту, іншими словами - чи є ви людиною слова?			
11.	Чи без вагання ви рушаєте в поїздку в незнайоме місто, якщо це необхідно?			
12.	Чи суворо ви дотримуетесь розпорядку дня: часу пробудження, вживання їжі, занять, прибирання та інших справ?			
13.	Чи ставились ви несхвально до тих, хто вчасно не віддає позичені гроші?			
14.	Найцікавіша телепередача не заставить вас відкласти виконання термінової і важливої роботи.			
15.	Чи зможете ви припинити суперечку і замовкнути, якими б образливими вам не здавалися слова «протилежної сторони»?			

Результати тесту

Якщо сума балів знаходиться в межах 0 - 12, то у вас низький рівень вольових якостей. Ви просто робите те, що легше і цікавіше, навіть якщо це може вам у чомусь і зашкодити. До обов'язків відноситесь недбало, що буває причиною різноманітних неприємностей, які з вами трапляються. Будь-яке прохання, будь-який обов'язок сприймаєте майже як фізичний біль. Справа тут не тільки в слабкій волі, але і в егоїзмі.

Якщо сума балів коливається в межах 13 - 20, то у вас середня сила волі. Якщо зіштовхуєтесь з перешкодами, починаєте діяти, щоб подолати їх. Але якщо побачите обхідний шлях, то відразу ж скористаетесь ним. Не перестараетесь, але й дане вами слово стримаєте. Неприємну роботу постараетесь виконати, хоча й будете бурчати. З доброї волі зайві обов'язки на себе не візьмете. Це інколи негативно відбивається на ставленні до вас керівників, не з кращого боку характеризує і в очах колег.

Якщо сума балів знаходиться в межах 21 - 30, то сила волі у вас розвинута високо. На вас можна покластися, ви не підведете. Вас не лякають ні нові доручення, ні далекі поїздки, ні ті справи, які на інших наводять переляк. Але інколи ваша жорстка і непримирима позиція з непринципових питань дошкуляє оточуючим. Швидше це впертість. Вам не вистачає таких якостей, як гнучкість, тактовність, доброта.

ЧИ СХИЛЬНІ ВИ ДО ДІЛОВОГО РИЗИКУ? [9].

Комінко С.Б., Кучер Г.В. Кращі методи психодіагностики: Навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 406 с.

За допомогою даного тесту можна оцінити, наскільки Ви схильні до підприємництва, індивідуальної трудової діяльності. З відомих причин тест має лише орієнтовний характер.

Інструкція: Відповідь на запитання давайте «так» або «ні».

Тестові завдання

1. Я би ризикнув розпочати власну справу, ніж працювати на когось.
2. Я ніколи не піду на таку роботу, яка вимагає багато поїздок.
3. Якщо б я почав грати в азартні ігри, то ніколи б не робив малих ставок.
4. Мені подобається покращувати своє життя за допомогою ідей.
5. Я би ніколи не покинув роботу, коли б не був впевнений, що є інша.
6. Я не здатний піти на ризик, щоб розширити свій кругозір.
7. Знаючи, що якась конкретна нова справа може закінчитись невдачею, я не став би вкладати в неї кошти, навіть знаючи, що прибуток може бути великим.
8. Хотів би пізнати якомога більше всього в житті.
9. Не відчуваю у собі особливої потреби у хвилюючих подіях.
10. Я не наділений великою енергією.
11. Я можу легко бути ініціатором багатьох прибуткових ігор.
12. Я б ніколи не став сперечатися на суму, якою в даний час не володію.
13. Мені подобається пропонувати нові ідеї чи концепцію, коли реакція на них, наприклад, мого начальника - непередбачлива.

14. Я можу брати участь лише в таких угодах, які достатньо зрозумілі і визначені.
15. Менш надійна робота з великим прибутком мене привабить більше, ніж більш надійна із середнім.
16. За характером я не дуже незалежний.

Аналіз результатів:

Якщо Ви відповіли «так» на запитання: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 і 15 – кожну відповідь оцініть у 1 бал.

Якщо Ви відповіли «ні» на запитання: 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 і 16 – також оцініть кожну відповідь у 1 бал.

Якщо сума набраних Вами балів 13, 14 чи вище – Ви схильні до підприємницького ризику і володієте певними рисами ризик-тейкера. Ось його основні характеристики: у якій галузі він би не діяв, він мислить і поступає незалежно, непересічно, відважно і «підриває» логіку здорового глузду, виглядаючи іноді безглуздо і майже як божевільний, однак, у його думках і діях панує строгий розрахунок, який не заважає натхненню. Йому характерне творче передбачення результату, підприємницька жилка може виховуватись як всупереч обставинам (ризик-тейкери із незабезпечених і неблагополучних сімей), так і завдячуючи їм (ризик-тейкери, які виховані в атмосфері любові, взаєморозуміння і допомоги з боку батьків), недовгомагичні, нестандартні підходи до проблем, динаміка, ризик, експеримент – усі ці риси заокеанських підприємців повчальні й для нас.

САМООЦІНКА СТІЙКОСТІ ДО СТРЕСУ

Конфлікти, а також інші негативні чинники нашого життя, створюють нервовні стани і часто призводять до стресу. Нижче пропонується тест, який дозволить вам дати самооцінку стійкості до стресу. Результат буде об'єктивнішим, якщо ваші відповіді будуть якомога щирішими.

№	Запитання	Зрідка	Інколи	Часто
1.	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі		2	3
2.	Я намагаюсь працювати, навіть якщо буваю не цілком здоровим		2	3
3.	Я постійно переживаю за якість своєї роботи		2	3
4.	Я буваю налаштованим агресивно		2	3
5.	Я не терплю критики в свою адресу		2	3
6.	Я буваю роздратованим		2	3
7.	Я стараюсь стати лідером там, де це можливо		2	3
8.	Мене вважають людиною наполегливою і напористою		2	3
9.	Я страждаю безсонням		2	3
10.	Своїм недругам я можу дати відсіч		2	3

11.	Я емоційно і хворобливо переживаю неприємність	2	3
12.	У мене не вистачає часу на відпочинок	2	3
13.	У мене виникають конфліктні Ситуації	2	3
14.	Мені не вистачає влади, щоб реалізувати себе	2	3
15.	Мені не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою	2	3
16.	Я все роблю швидко	2	3
17.	Я відчуваю страх, що втрачу роботу (не поступлю в інститут)	2	3
18.	Я дію гарячково, а потім переживаю за свої справи і вчинки	2	3

Далі підрахуйте сумарну кількість балів, які ви набрали, і визначте, який рівень вашої стійкості до стресу.

Сумарне число балів	Рівень вашої стійкості до стресу
51-54	1 - дуже низький
47-50	2 – низький
43-46	3 - нижчий від середнього
39-42	4 - трохи нижчий від середнього
35-38	5 – середній
31-34	6 - трохи вищий від середнього
27-30	7 - вищий від середнього
23-26	8 – високий
18-22	9 - дуже високий

Чим менше число (сумарне) балів ви набрали, тим вища стійкість до стресу і навпаки.

Якщо у вас 1-й і навіть 2-й рівень стійкості до стресу, то вам необхідно кардинально змінювати свій спосіб життя.

НАСКІЛЬКИ ВИ ОРГАНІЗОВАНА ЛЮДИНА [4].

Іванова І.В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посібник. - С. 69-75.

Інструкція: Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.

1. Чи Ви маєте у житті основні цілі, яких прагнете досягнути?

а) так, у мене є основні цілі;

б) життя занадто швидкоплинне, хіба потрібні якісь цілі;

в) у мене є основні цілі, досягненню яких я підпорядковую усе своє життя;

г) у мене є цілі, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.

2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи щотижневик, блокнот?

- а) так;
 - б) ні;
 - в) основні справи на поточний день я планую у голові або на аркуші паперу;
 - г) намагався складати план, використовуючи щотижневик, але згодом зразу мів, що це нічого не дає;
 - д) складання планів — це лише зайве витрачання часу та гра дорослих людей в організованість.
3. Чи докоряєте Ви собі за те, що не виконали запланованого на тиждень, день?
- а) докоряю, якщо у цьому є моя провина, або я полінувався;
 - б) завжди докоряю, не зважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини;
 - в) не докоряю;
 - г) дотримуюсь принципу: що вдалося зробити сьогодні — добре, а чого не вдалося - ще зроблю.
4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?
- а) я господар свого записника. Як хочу, так його і веду. За необхідності я завжди знайду потрібну інформацію;
 - б) часто міняю записники, оскільки нещадно їх «експлуатую». Переписуючи записники, прагну зробити усе, як потрібно, але при подальшому використанні знову починаю робити довільні записи;
 - в) записи веду довільним чином, залежно від обставин;
 - г) використовую загальноживану систему записів за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності записую додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).
5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь, за яким принципом Ви їх розміщуєте?
- а) кожна річ лежить там, де їй заманеться;
 - б) кожна річ повинна мати своє місце;
 - в) періодично наводжу лад у розміщенні речей, але надалі знову кладу їх туди, куди заманеться;
 - г) вважаю, що це запитання абсолютно не стосується самоорганізації.
6. Чи можете Ви після завершення робочого дня сказати, де, скільки і з яких причин даремно втратили час?
- а) можу сказати про втрачений час;
 - б) можу зазначити місце, де було втрачено час;
 - в) якби втрачений час обертався у гроші, то я б добре його рахував;
 - г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено час;
 - д) не лише добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено час, але й намагаюсь аналізувати втрати і запобігати їх виникненню.
7. Які Ваші дії, коли на нарадах або на зборах починається «переливання з пустого у порожнє»?
- а) пропоную звернути увагу на сутність питання;
 - б) у чергуванні «повного» і «порожнього» проходять усі наради і збори, що є досить позитивним явищем, оскільки після вирішення важливих проблем, отримуєш можливість трохи відпочити;

- в) поринаю у «небуття»;
 - г) починаю займатись тими справами, які взяв із собою завчасно.
8. Якщо Вам необхідно виступити з доповіддю, то чи будете звертати увагу не тільки на її зміст, але й тривалість?
- а) буду звертати значну увагу на зміст, оскільки, якщо доповідь цікава, то її будуть уважно слухати, не зважаючи на тривалість;
 - б) буду рівнозначно звертати увагу на зміст і тривалість доповіді, а також сформулюю різні варіанти доповіді, залежно від наданого часу.
9. Чи намагаєтесь Ви буквально використовувати кожну хвилину для реалізації задуманого?
- а) намагаюсь, хоча не завжди так виходить внаслідок особистих причин;
 - б) не прагну до цього, тому що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу;
 - в) навіщо прагнути, якщо час усе одно не наздоженеш;
 - г) намагаюсь і прагну.
10. Яку систему фіксування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?
- а) занотовую до свого щотижневика, що виконати і у який термін;
 - б) занотовую до свого щотижневика лише найбільш важливі доручення, прохання та завдання, «дрібниці» прагну запам'ятовувати;
 - в) прагну запам'ятовувати доручення, прохання та завдання, тому що це тренує пам'ять, але мушу визнати, що вона мене часто підводить;
 - г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.
11. Яка у Вас точність щодо приходу на ділові зустрічі, наради, збори, засідання?
- а) приходжу раніше на 5-7 хвилин;
 - б) приходжу вчасно, до початку зборів, нарад;
 - в) зазвичай спізнююсь;
 - г) завжди спізнююсь, хоча прагну прийти раніше або вчасно;
- д) якби було видано науково-популярний посібник «Як не спізнюватись», то я, імовірно, навчився б приходити вчасно.
12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?
- а) вважаю, що своєчасність виконання — це один з важливих показників мого уміння працювати, однак дещо мені не вдається виконати вчасно;
 - б) вважаю, що краще трохи затягнути виконання завдання, оскільки ситуація може змінитись, і його взагалі не доведеться виконувати;
 - в) вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.
13. Припустимо, що Ви пообіцяли дещо зробити чи допомогти іншій людині, але обставини змінилися так, що виконати обіцяне доволі складно. Як Ви будете поводитись?
- а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
 - б) намагатимусь повідомити людину про неможливість виконання обіцяного на цьому етапі і запропоную перенести виконання;

в)буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконано - добре, якщо ні – не біда, тому що я доволі часто не виконую своїх обіцянок;

г) нічого не буду повідомляти людині, виконаю обіцяне що б там не було.

Ключ до підрахунку балів

№з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	3	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	—	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	4	6	—	6	0	0	—	6
д	—	0	—	—	—	6	—	—	—	—	0	—	—

72-78 балів: Ви організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, надалі розвивайте самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягнули межі, оскільки розвиток організованості приносить свої плоди та підвищує результативність роботи.

63—71 бал: Ви вважаєте організованість невід'ємною складовою своєї роботи. Це створює для Вас значні переваги у порівнянні з тими людьми, які ігнорують принципи самоорганізації. Але Вам необхідно систематично працювати над собою для удосконалення організованості.

Менше 63 балів: Життя та оточення змусило Вас бути в окремих сферах організованою людиною, але у Вас відсутня чітка система самоорганізації. Постарайтесь проаналізувати свої дії, втрати часу, технологію виконання робіт, виявити усю свою волю і впертість щодо покращання самоорганізації і підвищення самодисципліни.

НАСКІЛЬКИ ВИ РІШУЧА ЛЮДИНА [11].

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навчальний посібник – 3-тє вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.)

На нижченаведені запитання дайте відповіді «так» або «ні».

1. Чи зможете Ви легко, без зайвих зусиль, на старому місці роботи пристосуватись до нових правил, стилю роботи та поведінки?
2. Чи швидко Ви адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, навіть знаючи, що вона суперечить поглядам вищого керівництва?
4. Якщо Вам запропонують роботу з вищою заробітною платою в іншій організації, то чи погодитесь Ви без вагань?
5. Чи схильні Ви заперечувати свою провину у здійсненні помилки, шукаючи інших винних?
6. Чи завжди Ви пояснюєте причину своєї відмови правдиво, не використовуючи нейтральних традиційних фраз?

7. Чи можете Ви змінити свої погляди на ті чи інші питання під впливом дискусій та обговорень?
8. Ви читаєте чиюсь роботу, зміст якої відповідний, але спосіб викладення Вам не подобається. Чи будете Ви корегувати текст відповідно до Ваших уявлень?
9. Якщо Ви побачите річ, яка Вам дуже сподобається, чи придбаєте її навіть тоді, коли вона Вам абсолютно не потрібна?
10. Чи можете Ви змінити власну думку під впливом людини, якій симпатизуєте?
11. Чи плануєте Ви завчасно свою відпустку, не покладаючись на випадок?
12. Чи завжди дотримуетесь своїх обіцянок?

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
так	3	4	3	2	0	2	3	2	0	0	1	3
ні	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Інтерпретація результатів

0-9 балів: Ви надзвичайно нерішучі. З будь-якого приводу досить довго зважуєте усі «за» та «проти». Віддаєте перевагу делегуванню повноважень щодо прийняття рішення іншій особі. Перед тим, як зважитись на певний крок, довго роздумуєте та радитесь, а в кінцевому результаті приймаєте невизначене рішення. На зборах, нарадах, зібраннях переважно мовчите, хоча у своєму товаристві є досить красномовними. І хоча Ви володієте знаннями, досвідом, ерудицією, Ваша нерішучість гальмує можливості до зростання та самореалізації. Більш того, на Вас не можна покластися, досить складно працювати та взаємодіяти, оскільки Ви завжди не впевнені. Хочете змінити своє життя на краще, намагайтесь побороти свою нерішучість. Починайте з дрібниць, і результати не забаряться.

10 — 18 балів: Ви приймаєте рішення обережно, зважено, але не перекладаєте розв'язання складних проблем на інших, і дієте миттєво, коли існують часові обмеження. Якщо ж у Вас є достатньо часу на обдумування рішення, то Ви намагатиметесь порадитись з іншими, перестрахуватись, накопичити більше інформації, узгодити з керівництвом, хоча цілком можете прийняти його самі. Більше покладайтесь на свій досвід та знання, відкиньте невпевненість.

19 — 28 балів: Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, миттєва оцінка та аналіз ситуації, досвід та знання допомагають приймати переважно успішні рішення, хоча бувають і винятки. Недоліки та промахи ретельно аналізуєте, роблячи відповідні висновки. Зазвичай покладаючись на себе, не ігноруєте порад інших. Прийняте рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється його помилковість, то здатні визнати свою помилку. Намагайтесь завжди залишатись об'єктивним, і не вважайте зайвим консультуватись з питань, у яких недостатньо компетентні.

29 балів і більше: Ви дуже рішучі і самовпевнені. Вважаєте себе компетентним в усіх аспектах Вашої діяльності і не вбачаєте необхідності у консультуванні, узгодженні рішень чи порадах. Ви не сприймаєте критики на свою адресу щодо прийнятих індивідуально рішень, дуже болісно

переживаєте помилки, яких припустились. Вам необхідно негайно змінювати стиль прийняття рішень, оскільки взаємна співпраця, консультування, взаємодопомога сприятимуть прийняттю більш ефективних рішень, тому що підвищується рівень інформаційного забезпечення. Це допоможе уникнути стресів, пов'язаних з прийняттям невдалих рішень та не втратити віри у власні сили.

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СУБ'ЄКТИВНОСТІ І КОНТРОЛЮ ПСИХІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ (РСК)

Дана методика дозволяє порівняно швидко та ефективно оцінювати сформований у досліджуваного рівень суб'єктивного контролю над різноманітними життєвими ситуаціями і придатна для застосування в клінічній психодіагностиці, при профдобрі, сімейній консультації тощо. Розроблена в НДІ ім. Бехтерева (Москва).

Найвідомішим із них є шкала локус контролю Дж. Роттера. Ця шкала ґрунтується на двох принципових положеннях.

1. Люди розрізняються між собою тим, як і де вони локалізують контроль над значущими для себе подіями. Можливі два полярних типи такої локалізації: екстернальний та інтернальний.

У першому випадку людина вважає, що події, які з нею відбуваються, є результатом дії зовнішніх сил - випадку, інших людей тощо.

В другому випадку людина інтерпретує значущі події як результат своєї власної діяльності.

Іншими словами, цей опитувальник має на меті розкрити таку якість людини, як трактування поняття «хто винуватий?» (В.Л.).

Будь-якій людині властива певна позиція на континуумі, який простягається від екстернального до інтернального типу.

2. Локус контролю, характерний для індивіда, універсальний по відношенню до будь-яких подій і ситуацій, з якими йому доводиться стикатися. Один і той же тип контролю характеризує поведінку особистості як у випадку невдач, так і при досягненні успіхів, причому це рівною мірою стосується різних сфер соціального життя.

Встановлено зв'язок поведінки і параметрів особистості з екстернальністю-інтернальністю.

Комформна і поступлива поведінка більш властива людям з екстернальним локусом.

Інтернали, на відміну від екстерналів, менш схильні підпорядковуватися тиску інших, чинять опір, коли відчувають, що ними маніпулюють; вони сильніше реагують, ніж екстернали, на втрату особистої свободи.

Люди з інтернальними локусами контролю краще працюють на самоті, ніж під спостереженням або під час відеозапису. Для екстерналів характерна зворотна тенденція.

Інтернали та екстернали розрізняються за засобами інтерпретації різних соціальних ситуацій, зокрема за способами отримання та механізмами аналізу інформації. Інтернали активніше шукають інформацію і зазвичай більш інформовані, ніж екстернали.

У інтерналів виявлена активніша, ніж у екстерналів, позиція стосовно свого здоров'я: вони більше знають про свій стан, більше турбуються за своє здоров'я, приймають профілактичні міри.

Екстернальність корелюється з тривожністю, депресивним станом, психічними захворюваннями. Інтернали надають перевагу не-примусовим методам психокорекції.

Опитувальник РСК складається із 44 пунктів. На відміну від шкали Дж. Роттера, в нього включені пункти, які вимірюють екстернальність-інтернальність в міжособистісних стосунках, а також пункти, які вимірюють рівень суб'єктивності контролю стосовно хвороби і здоров'я.

У наведеному варіанті опитувальника «Б» відповіді подаються за бінарною шкалою «так» - «ні».

Текст питальника РСК

№	Зміст запитань	так	Ні
1.	Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.		
2.	Більшість розлучень відбувається тому, що люди не захотіли пристосуватися один до одного.		
3.	Хвороба - справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не вдієш.		
4.	Люди виявляються самотніми від того, що самі не проявляють зацікавленості і доброзичливості до		
5.	Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.		
6.	Марно витратити зусилля на те, щоб завоювати симпатію інших людей.		
7.	Зовнішні обставини - батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.		
8.	Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що зі мною відбувається.		
9.	Як правило, керівництво виявляється ефективнішим, якщо повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їхню самостійність.		
10.	Мої оцінки в школі частіше залежали від випадкових обставин (наприклад, від настрою учителя), ніж від моїх власних зусиль.		
11.	Коли я будую плани, то я взагалі вірю, що зможу здійснити їх.		
12.	Те, що багатьом людям здається вдачею або везінням, насправді є результатом тривалих цілеспрямованих зусиль.		
13.	Думаю, що правильний спосіб життя може більше зарадити здоров'ю, ніж лікарі та ліки.		

14.	Якщо люди не підходять одне одному, то, як би вони не старались, налагодити сімейне життя все одно не зможуть.		
15.	Те добро, що я роблю, зазвичай гідно оцінюється іншими.		
16.	Діти виростають такими, якими їх виховують батьки.		
17.	Думаю, що випадок або доля не відіграють важливої ролі в моєму житті.		
18.	Я стараюсь не планувати далеко наперед, тому що багато що залежить від того, як складуться обставини.		
19.	Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і міри підготовленості.		
20.	У сімейних конфліктах я частіше відчуваю вину за собою, ніж за протилежною стороною.		
21.	Життя більшості людей залежить від збігу обставин.		
22.	Я віддаю перевагу таким керівникам, при яких можна самостійно визначати, що і як робити.		
23.	Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.		
24.	Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям домогтися успіху в своїй справі.		
25.	Врешті-решт за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.		
26.	Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в стосунках, які склалися в сім'ї.		
27.	Якщо я дуже захочу, то зможу схилити до себе майже будь-кого.		
28.	На підростаюче покоління впливає так багато різних обставин, що зусилля батьків по їхньому вихованню часто виявляються марними.		
29.	Те, що зі мною стається, - це справа моїх власних рук.		
30.	Тяжко буває зрозуміти, чому керівники чинять так, а не інакше.		
31.	Людина, яка не домоглася успіху в своїй роботі, скоріш за все не доклала достатньо зусиль.		
32.	Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, чого хочу.		
33.	У прикрощах і невдачах, які були в моєму житті, найчастіше більшою мірою винні інші люди, ніж я сам.		

34.	Дитину завжди можна вберегти від простуди, якщо за нею дивитися і правильно її одягати.		
35.	У складних ситуаціях я волію зачекати, поки проблеми не розв'яжуться самі по собі.		
36.	Успіх є результатом наполегливої праці і не залежить від випадку або талану.		
37.	Я відчуваю, що від мене більше, ніж від будь-кого, залежить щастя моєї сім'ї.		
38.	Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюсь одним людям і не подобаюсь іншим.		
39.	Я завжди волію приймати рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.		
40.	Шкода, але заслуги людини часто залишаються невизнаними, не дивлячись на всі її чесноти.		
41.	У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при сильному бажанні.		
42.	Здібні люди, які не змогли реалізувати свої можливості, повинні звинувачувати в цьому тільки самих себе.		
43	Багато з моїх успіхів стали можливими тільки завдяки допомозі інших людей.		
44	Більшість невдач у моєму житті сталася від неуміння, незнання або лінощів і мало залежала від того, щастить мені чи ні.		

Ключ:

Якщо на більшість суджень ви відповідали «так» (більше 22 запитань), то у вашій психіці переважає інтернальність, тобто ви звинувачуєте більшою мірою себе і покладаєтесь більше на себе, ніж на зовнішній вплив і обставини.

Якщо на більшість суджень ви відповідали «ні» (більше 22 запитань), то у вашій психіці переважає екстернальність, тобто вам здається, що ваші успіхи і невдачі більшою мірою залежать не від вас, а від обставин, чи когось іншого.

Якщо ви в основному відповідали «так» на запитання 2,4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 39, 42, 44 і «ні» на питання 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43, то це вказує на вашу загальну інтернальність.

ОЦІНЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ [19].

Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. - С. 527-528.)

Інструкція: Оберіть відповіді на запропоновані запитання, при цьому

існують такі варіанти відповідей: «завжди»—3 бали, «часто» — 2 бали, «іноді» — 1 бал, «ніколи» — 0 балів.

1. Заощаджую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.
2. Делегую неважливі повноваження іншим.
3. Письмово фіксую завдання і мету із зазначенням термінів їхньої реалізації.
4. Щодня складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіше роблю у першу чергу.
5. Кожний офіційний документ прагну обробляти за один раз і остаточно.
6. Свій робочий день прагну при можливості звільнити від незапланованих відвідувачів та несподіваних нарад.
7. Своє денне навантаження намагаюсь розподілити відповідно до графіка особистої працездатності.
8. У плані у мене є «вікно», що дає змогу реагувати на актуальні проблеми.
9. Намагаюсь спрямувати свою активність так, щоб насамперед зосереджуватись на деяких життєво важливих проблемах.
10. Умію відмовляти, коли на мій час претендують інші, а мені необхідно зробити більш важливі справи.

Інтерпретація результатів

0—15 балів: Ви не плануєте свій час і перебуваєте у полоні зовнішніх обставин, що негативно відображається на результатах роботи;

16 — 20 балів: намагаєтесь опанувати свій час, але не завжди послідовні, щоб мати успіх;

21 — 25 балів: Ви достатньо організовані, але обставини можуть швидко зруйнувати Ваші плани;

26 - 30 балів: Ви приклад для наслідування у сфері раціонального використання часу, такі люди в житті багато досягають.

«ЧИ МОЖНА ВАС ВВАЖАТИ АКТИВНОЮ ЛЮДИНОЮ І ПОТЕНЦІЙНИМ ПІДПРИЄМЦЕМ?»

Текст опитувальника:

Визначте ступінь Вашої згоди чи незгоди з наведеними твердженнями тесту, оцінивши її в балах від 1 до 5.

1. У мене зазвичай є мета, я працюю на неї і витрачаю більшість свого часу та енергії для її досягнення.
2. Якщо мене спіткала невдача, я дивлюсь на це, як на урок, і продовжую справу, стараючись не повторювати помилку.
3. Я ніколи не дозволяю обставинам, якими б вони не були, відволікати мене від досягнення мети.
4. Якщо є обмеження, я не звертаю на них уваги і не дозволяю їм перешкоджати мені робити те, що хочу.
5. Якщо мети не можна досягти одним шляхом, я пробую інший. Я зроблю, що потрібно, і досягну того, чого хочу.

6. Я хочу дізнаватись про нове для отримання того, чого хочу. При необхідності я можу навіть змінити роботу.
7. Якщо очікувані вигоди великі, я зміню роботу чи навіть звільнюся для прийняття нового виклику чи кар'єри.
8. Швидкість перемін у світі та суспільстві допомагають мені у досягненні мети.
9. Я хочу досягти своєї мети будь-яким шляхом, але моя мета повинна бути вигідною для моїх друзів.
10. Якщо потрібно, я поділюсь своїми ідеями з іншими і розділю з ними і роботу, і успіх.

Ключ до тесту:

Складіть всі отримані Вами бали. Якщо у Вас їх більше 26 – у Вас є нахил до підприємництва. Чим більша кількість очок, тим вищі Ваші здібності.

ДІАГНОСТИКА «ПЕРЕШКОД» У ВСТАНОВЛЕННІ ЕМОЦІЙНИХ КОНТАКТІВ (за В.В. Бойком)

Інструкція для організаторів опитування. Ця методика дозволяє встановити емоційні перешкоди на шляху встановлення емоційних контактів.

Інструкція для учасників опитування

Читайте твердження і відповідайте на них «Так» чи «Ні»:

Текст опитувальника:

1. Зазвичай наприкінці робочого дня на моєму обличчі помітна втома.
2. Трапляється так, що при першому знайомстві емоції заважають мені справити більш сприятливе враження на партнерів (розгублююся, хвилююся, усамітнююсь, або, навпаки, багато розмовляю, перезбуджуюся, поведжуся неприродно).
3. У спілкуванні мені часто бракує емоційності, виразності.
4. Мабуть, для оточуючих я занадто строгий.
5. В принципі, я проти того, щоб зображувати чемність, якщо тобі цього не хочеться.
6. Я зазвичай вмю приховувати від партнерів спалахи емоцій.
7. Часто у спілкуванні з колегами я міркую про щось своє.
8. Бувають випадки, коли я хочу виразити партнеру емоційну підтримку (увагу, співчуття, співпереживання), але він цього не відчуває, не сприймає.
9. Найчастіше мої очі або вираз обличчя видають заклопотаність.
10. У діловому спілкуванні намагаюся не виявляти своїх симпатій до партнерів.
11. Всі мої неприємні переживання зазвичай видно на моєму обличчі.
12. Якщо я захоплююся розмовою, то міміка обличчя стає занадто виразною, експресивною.
13. Мабуть, я дещо емоційно скутий, стиснутий.
14. Зазвичай я перебуваю у стані нервового напруження.
15. Зазвичай я відчуваю дискомфорт, коли доводиться обмінюватися рукоштовками в діловій обстановці.
16. Іноді близькі люди зупиняють мене: «Розслаб м'язи обличчя, не скривлюй губи, не зморщуй лоба».
17. Розмовляючи, я занадто жестикулюю.

18. Зазвичай у новій ситуації мені складно бути розкутим, природним.
19. Мабуть, моє обличчя має сумний чи занепокоєний вигляд, хоча на душі спокійно.
20. Мені дещо важко дивитися в очі, спілкуючись з незнайомою людиною.
21. Якщо я захочу, то мені завжди вдається приховати свою ворожість до неприязної людини.
22. Мені часто буває чомусь весело без будь-якої причини.
23. Мені дуже просто зробити за своїм бажанням або на замовлення різні міміки обличчя: зобразити радість, сум, радіщі, переляк, відчай та ін.
24. Мені казали, що мій погляд важко витримати.
25. Мені щось заважає виражати теплоту, симпатію до людини, навіть якщо відчуваю це до неї.

Обробка та інтерпретація результатів					
Підбийте підсумки самооцінювання:					
«Перешкоди» у встановленні емоційних контактів:	Номери питань і відповіді за «ключем»				
1. Невміння управляти емоціями	+ 1	-6	+11	+16	-21
2. Неадекватний прояв емоцій	-2	+7	+12	+17	+22
3. Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій	+3	+8	+13	+18	-23
4. Домінування негативних емоцій	+4	+9	+ 14	+19	+24
5. Небажання зблизитися з людьми на емоційній основі	+5	+ 10	+15	+20	+25

Яка сума набраних Вами балів? Вона може коливатися в межах від 0 до 25-
Чим більше балів, тим виразнішою є Ваша емоційна проблема у повсякденному спілкуванні. Однак не варто заспокоюватись, якщо Ви набрали замало балів (0—2). Це означає, що Ви могли бути не до кінця щирими або не цілком усвідомили свою поведінку збоку.

Якщо Ви набрали:

- *не більше 5 балів* — емоції зазвичай не заважають Вам спілкуватися з партнером;
- *6-8 балів* — у Вас є деякі емоційні проблеми в повсякденному спілкуванні;
- *9-12 балів* — свідчення того, що Ваші емоції «на кожний день» дещо ускладнюють взаємодію з партнером;
- *13 балів і більше* — емоції заважають Вам встановлювати контакти з людьми, можливо, Ви піддаєтесь деяким дезорганізуючим реакціям чи станам.

Також зважте на те, чи немає конкретних «перешкод», які постійно виникають у Вас — це пункти, за якими Ви набрали 3 і більше балів.

ЕТИКА ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Дайте відповідь на запитання та підрахуйте результат. Відтак визначте власну систему цінностей щодо конкретних ситуацій. Коди відповідей та бальні оцінки:

Код відповіді	Цілком згідний (цз)	Згідний (з)	Не згідний (нз)	Зовсім не згідний (знз)
Бал	3	2	1	0

Твердження:

1. Не слід очікувати, що працівники будуть повідомляти про свої помилки керівництву.
2. Можливі випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту та порушувати стандарти безпеки задля справи.
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію видатків для звітності, тому інколи необхідно надавати приблизні дані.
4. Бувають випадки, коли слід приховати негативну інформацію від керівництва.
5. Завжди слід робити те, що вимагає керівництво, хоча ми можемо мати сумнів щодо істинності цих дій.
6. Інколи необхідно зайнятися особистими справами у робочий час.
7. Інколи доцільно задавати цілі, які перевершують норми, якщо це стимулює зусилля працівників.
8. Щоб одержати вигідне замовлення, доцільно здобути інформацію про нього у будь-який спосіб.
9. Можна користуватись службовим зв'язком для особистих потреб, якщо у цей час він не використовується компанією.
10. Керівництво повинно завжди орієнтуватись на кінцеву мету, тому що вона виправдовує всі засоби.
11. Якщо для одержання замовлення необхідно влаштувати бенкет або провести компанію дезінформації щодо політики компанії, я не вагаючись дам на це дозвіл.
12. Без порушення політики компанії та її інструкції прожити неможливо.
13. Звіти з контролю товарних запасів слід складати так, щоб у них фіксувалась їх менша кількість, ніж реально існує.
14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії у особистих цілях можна і треба.
15. Брати додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, канцелярське приладдя) для власних потреб - це додаткова пільга.

Підрахуйте суму балів і якщо ви набрали:

0-5 - це свідчить про Ваш дуже високий рівень етичності, але чи були Ви цілком відверті?

6-10 - високий етичний рівень

10-15 - прийнятний етичний рівень

16-25 - середній етичний рівень (межа етичної компетентності)

26-35 - потребуєте морального вдосконалення

36-44 - відбувається швидке моральне падіння

45 - охороняйте цінні речі від самого себе

Якщо ви виберете відповідь «А», то запишете собі 4 бали, «Б» -2 бали, «В» - 0 балів.

№ п/п	Запитання	А (4)	Б (2)	В (0)
1.	Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка. Що ви зробите: а) не втручатимусь у суперечку; б) можу втрутитися, стати на бік потерпілого, того, хто правий; в) завжди втручаюся і до кінця відстоюю свою позицію			
2.	Чи критикуєте ви на зборах керівництво за допущені помилки? а) ні, не критикую; б) так, але залежно від мого особистого ставлення до нього; в) завжди критикую за помилки			
3.	Ваш безпосередній керівник пропонує свій план роботи, який вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим? а) ні, тому що рано чи пізно це може для мене погано закінчитися; б) якщо інші мене підтримають, то пропонуватиму; в) звичайно, я наполягатиму на своєму плані			
4.	Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями? а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують наших стосунків; б) так, але тільки з принципових, важливих питань; в) я сперечаюся з усіма і з будь-якої причини.			
5.	Хтось прагне пройти попереду вас, без черги, ви: а) міркуєте, що і ви не гірші і теж прагнете обійти чергу; б) обурюєтеся, але подумки; в) відверто висловлюєте своє обурення			

6	<p>Уявіть собі, що розглядається раціоналізаторська пропозиція, експериментальна робота вашого колективу, в якій є сміливі ідеї, але є і помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде визначальною у вирішення долі цього проекту. Як ви вчините?</p> <p>а) я висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;</p> <p>б) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати можливість для його доопрацювання;</p> <p>в) буду критикувати проект, бо коли претендуєш на новизну, то не треба помилятися</p>			
7	<p>Уявіть собі, що теща (свекруха) закликає вас до економії та ощадливості, каже вам про вашу марнотратність, а сама частенько купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про своє останнє придбання. Що ви їй скажете?</p> <p>а) схвалю куплену річ, якщо вона їй принесла задоволення;</p> <p>б) скажу, що річ не має художньої цінності;</p> <p>в) постійно сперечаюсь, сварюся з нею через це</p>			
8	<p>У парку ви зустріли підлітків, які палять цигарки. Як ви відреагуєте?</p> <p>а) для чого мені псувати настрій через чужих, погано вихованих молодиків;</p> <p>б) зроблю їм зауваження;</p> <p>в) якщо б це було не в громадському місті, то я б їх «визбирав»</p>			
9.	<p>У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас:</p> <p>а) у такому разі не дам йому чайових, хоча і збирався це зробити;</p> <p>б) попрохаю, щоб він ще раз при мені склав рахунок; це дасть мені підставу для скандалу</p>			
10.	<p>Ви в будинку відпочинку. Адміністратор займається сторонніми справами, сам розважається, замість того, щоб виконувати свої обов'язки: стежити за прибиранням у кімнатах, урізноманітненням меню тощо. Чи обурює це вас?</p> <p>а) так, але якщо я навіть і висловлю йому якісь претензії, то навряд чи це щось змінить;</p> <p>б) знайду спосіб покаржитися на нього, хай його покарають або навіть звільнять з роботи;</p> <p>в) прискіплюю до обслуговуючого персоналу - кухаря, прибиральниці - або зганяю злість на дружині</p>			

11.	Ви сперечаєтесь зі своїм сином-підліт-ком і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку? а) так, визнаю; б) думаю, що визнаю; в) який же у мене буде авторитет, якщо я зізнаюся, що неправий?			
-----	--	--	--	--

Ключ до тесту та інтерпретація результатів

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні. Не любите конфліктів. Умієте їх згасити, легко уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступати в суперечку, то ви враховуєте, як це може відбитися на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для навколишніх, але коли їм необхідна допомога, ви не завжди наважуєтесь її подати. Чи не гадаєте ви, що цим самим втрачаєте повагу до себе в очах інших?

Від 15 до 29 балів. Про вас кажуть, що ви - конфліктна особа. Ви наполегливо захищаєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові чи особисті стосунки. І за це вас поважають.

Від 10 до 14 балів. Ви дріб'язкові, шукаєте зачіпки для суперечок, більшість з яких зайві. Ви не образитесь, якщо вас будуть вважати любителем бешкетувати? Поміркуйте, чи не приховується за вашою поведінкою комплекс неповноцінності?

ДІАГНОСТИКА МОЖЛИВИХ СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

1. А. Я охоче даю іншим брати на себе відповідальність за вирішення складного питання.
Б. Перш ніж обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, у чому ми обоє згодні.
2. А. У суперечці я звичайно намагаюся знайти рішення, що влаштовує всіх.
Б. У суперечці я завжди намагаюся влагодити справу з урахуванням інтересів опонента і моїх власних.
3. А. Звичайно я завжди наполягаю на своєму.
Б. У суперечці я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти нормальні відносини.
4. А. У суперечці мене звичайно влаштовує компроміс.
Б. Іноді я здатен пожертвувати своїми інтересами заради інтересів інших.
8. А. Залагоджуючи конфлікт, я завжди намагаюся викликати позитивні емоції в іншого.
Б. У суперечці я завжди намагаюся уникнути непотрібної напруженості.
5. А. У суперечці насамперед я намагаюся уникнути неприємностей для себе.
Б. У суперечці моє правило — домогтися свого.

6. А. Я часто намагаюся відкласти остаточне ухвалення рішення для того, щоб потім розставити всі крапки над «і».
Б. У суперечці я згоден чимось поступитися, щоб домогтися поступок від інших.
8. А. Я завжди наполегливо прагну домогтися свого.
Б. При вирішенні проблем я насамперед намагаюся зрозуміти, у чому полягають мої інтереси.
9. А. Розбіжності, що виникають,— не привід для хвилювання.
Б. Я здатен мобілізувати себе, щоб домогтися того, чого хочу.
10. А. Я твердо прагну до наміченого.
Б. У суперечці я здатен і на розумний компроміс.
11. А. У конфлікті я в першу чергу намагаюся чітко уявити інтереси кожного.
Б. У суперечці мені важливо зберегти відносини і не придбати зайвого ворога.
12. А. Я уникаю займати двозначну позицію.
Б. Якщо хтось йде мені назустріч, то я даю можливість йому залишитися при своїй думці.
13. А. Звичайно я центрист і проти крайнощів.
Б. У суперечці, коли я правий, то наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14. А. Висловлюючи свою точку зору, я завжди цікавлюся протилежною.
Б. У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку і перевагу своїх поглядів.
15. А. Для мене в суперечці головне — не переступити меж і не нажити собі ворога.
Б. Я піду на багато що, щоб зняти напруженість.
16. А. Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.
Б. У суперечці я завжди намагаюся переконати іншого в перевазі своїх поглядів.
17. А. Звичайно я послідовно домагаюся свого.
Б. Конфронтацію в суперечці я вважаю марною.
18. А. Якщо це зробить щасливим іншого, то я можу, зрештою, поступитися йому.
Б. У суперечці я ніколи не добиваю суперника, а даю йому можливість ствердитися у чомусь.
19. А. Першою справою я намагаюся визначити, хто чого хоче і домагається.
Б. Іноді я згоден почекати і відкласти остаточне ухвалення рішення.
20. А. Мені дуже важливо відразу ж подолати явні розбіжності.
Б. Для мене завжди важливо знайти краще співвідношення вигід і втрат для учасників конфлікту.
21. А. Ведучи переговори, я завжди уважний до бажань іншого.
Б. У суперечці я хочу, щоб інший не церемонився і прямо виклав, чого він хоче.
22. А. У суперечці мене влаштує «золота середина».
Б. Я твердий у обстоюванні своєї позиції.
23. А. Мені важливо, щоб «вовки були ситі», а «вівці цілі».
Б. Я згоден, щоб хтось прийняв відповідальність на себе за вирішення

конфлікту.

24. А. У суперечці я можу й уступити, якщо відчую, що наступаю на улюблений «мозоль».
Б. Я здатен умовити іншого піти на компроміс.
25. А. У суперечці я завжди намагаюся продемонструвати логіку своїх поглядів.
Б. Я завжди уважний до домагань іншого.
26. А. Я часто пропоную усім зайняти середню позицію.
Б. Мені завжди важливо, щоб інший хоч у чомусь отримав вигоду.
27. А. Я намагаюся уникати ситуації, що могла б викликати загострення відносин.
Б. Іноді я здатен дати іншому наполягати на своєму.
28. А. Звичайно я чітко і послідовно намагаюся йти до мети.
Б. Пом'якшуючи ситуацію, я намагаюся схилити на свій бік іншого.
29. А. Я не люблю крайнощів у суперечці.
Б. Іноді розбіжності, що виникають,— це не привід для хвилювань і тривог.
30. А. Для мене важливо не торкатися «болючих точок» іншого.
Б. У суперечці для мене дуже важливо зробити іншого своїм суперником.

Ключ до методики

№	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Ухилення	Пристосування
1	2	3	4	5	в
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А

КРИТИКА І ВИ

У повсякденному житті ми змушені стикатися з критикою на свою адресу.

Дуже важливо, як ми на неї реагуємо.

Питання

1. Чи вважаєте Ви критику методом зменшення помилок у роботі окремих осіб або колективів?
 - a) так, я вважаю критику необхідним і нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу;
 - b) критика лише ускладнює відношення в колективі, тому я її не визнаю;
 - c) критика припустима, але не варто перебільшувати її роль і використовувати її часто.
2. Як Ви ставитеся до привселюдної критики?
 - a) вважаю привселюдну критику дієвою формою знищення хиб;
 - b) вважаю, що краще висловити зауваження людині наодинці, в кабінеті, ніж публічно, на людях;
 - c) віддаю перевагу критиці поза очі, у неслужбовому оточенні або у напівжартівливій формі.
3. Чи можна, по Вашому, критикувати начальство?
 - a) так, звичайно;
 - b) не варто підривати авторитет керівника, тому привселюдно критикувати начальство неприпустимо;
 - c) можна, але вкрай обережно.
4. Як Ви ставитеся до самокритики?
 - a) намагаюся бути об'єктивним до себе і «своєї» служби і, якщо бачу недоліки, відкрито визнаю їх сам, не чекаючи доки на них вкажуть інші;
 - b) звичайно я знаю недоліки в роботі «своєї» служби і мої особисто, але не поспішаю себе критикувати;
 - c) критикувати себе ні до чого, тому що охочих тебе посварити завжди вистачає.
5. Висловлюючи критичні зауваження, чи намагаєтесь Ви висловлюватися м'яко, коректно, тактовно, так, щоб не уразити особистість що критикується?
 - a) так, певна річ;
 - b) вважаю, що чим сильніше зачеплена особистість що критикується, тим дієвіше критика;
 - c) усе залежить від цієї самої "особистості": якщо вона вже дуже уразлива - враховую це, а якщо немає - особо не "дипломатничаю".
6. Виступаючи з критичними зауваженнями, чи намагаєтесь Ви "підсолодити" указівкою на позитивні моменти в діяльності об'єкта критики?
 - a) так, звичайно намагаюся;
 - b) не бачу в цьому сенсу;
 - c) якщо погано знаю що критикується, або мені відомо, що він вразливий, тоді намагаюся.
7. Чи дозугте ви обсяг критики, чи намагаєтесь дотриматися якоїсь «міри критики»?
 - a) так, я намагаюся критикувати не більш ніж за один недолік;
 - b) звичайно висловлюю усе, що на мій погляд, погано в діяльності об'єкта критики;
 - c) намагаюся обмежити поле критики предметом обговорення.
8. Чи вносите Ви в ході критичного виступу які-небудь пропозиції для

виправлення ситуації чи обмежуєтеся вказівкою на наявні хиби?

- a) так, я вважаю, що той, хто критикує, повинен щось запропонувати, інакше він і критикувати не повинен, тому я намагаюся внести якісь пропозиції;
 - b) ні, я думаю, що головне - оголити проблему, зазначити недолік, а як їх усувати - справа служби, що критикується або інших компетентних органів чи спеціалістів;
 - c) як правило, перемагає конструктивна критика, але якщо навіть і важко щонебудь запропонувати, усе ж таки не можна замовчувати недоліки.
9. Яка звичайно Ваша перша реакція на критику?
- a) прагну відразу відповісти, прошу слова і говорю з місця ;
 - b) переживаю мовчки, з образою, від відповідного виступу відмовляюся;
 - c) обмірковую критику, виступати з відповіддю не поспішаю, але якщо наполягають, не відмовляюся.
10. Яка поведінка найбільш характерна для Вас при відповіді на критику?
- a) як правило, намагаюся визнати критику;
 - b) використовую метод «захисту від супротивного», тобто критикую того, хто критикує;
 - c) оскільки критика підриває мій авторитет (чи авторитет "моєї" служби), намагаюся захиститися, відвести критику, зазначити на пом'якшуючі об'єктивні обставини, що супроводжують винуватців.
11. Чи дратує Вас критика?
- a) так, як правило;
 - b) не дуже;
 - c) дивлячись хто і як критикує.
12. Чи з'являється у Вас почуття ворожості до людини, яка критикує Вас?
- a) так, як правило.
 - b) ні, вкрай рідко.
 - c) так, якщо критика несправедлива, або висловлюється в різкій, образливій формі.
13. Як Ви надалі будете свої стосунки з особою, яка критикує Вас?
- a) як і колись.
 - b) намагаюся при нагоді «відповісти взаємністю» або притиснути його інтереси іншим доступним мені засобом.
 - c) якийсь час «обходжу» цю людину, намагаюся не входити з ним у контакт.
14. Як Ви ставитеся до тих, хто сам себе критикує?
- a) вважаю їх «приспосованцями», «боягузами», «угодниками».
 - b) нормально ставлюся, що тут особливого.
 - c) раджу надалі не поспішати із самокритикою.
15. Чи існує кримінальна відповідальність за переслідування тих, що критикують?
- a) так;
 - b) немає;
 - c) не знаю.
16. Питання-жарт: Який вислів про критику Вам ближче?
- a) критика - це ліки, її треба вміти застосовувати і приймати.
 - b) управлінська діяльність - теж творчість, тому нехай мене оцінюють ті, кому призначено, а не будь-хто.

с) і на критику існує мода!

Ключ до тесту

Визначити кількість набраних балів можна за допомогою даної таблиці.

№ питання	Варіанти відповідей		
	А	б	В
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8-18 балів. Ваше відношення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Ви не любите, коли критикують Вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте почуття міри. І в тому, і в іншому випадку Ви дуже емоційні, легко збуджуєтесь, можете "вибухнути", припустити різкість. Вам необхідний якийсь «комплекс стабільності», тобто почуття впевненості в собі, у правомірності своїх дій і рішень, а для цього потрібно підвищувати свій діловий рівень, не переоцінюючи себе, але і не зменшуючи здібностей.

19-32 бала. Ви терпимо ставитесь до критики, вважаєте її припустимим елементом управлінського життя, не переоцінюючи, проте, її значення. Ваше поводження в ролях об'єкта критики і того, хто критикує можна охарактеризувати як «контрольовану емоційність» - Ви рідко «виходите із себе». У той же час Вам ви схильні до образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

33-46 балів. Ви по діловому ставитесь до критики, достатньо спокійно її сприймаєте, мужньо і відкрито визнаєте свої помилки. Зрідка Вас відвідує почуття досади на критику, проте Ви це намагаєтесь приховувати. У критичних виступах Ви не переборщуєте, не намагаєтесь виправдатися, зкидаючи провину на інших. Гарне знання своєї справи, впевненість у тому, що Ви на своєму місці, дозволяє Вам не піклуватися про особистий авторитет, а пам'ятати лише про користь справи.

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГАЛЬНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ

(За В. В. Бойком)

Інструкція для організаторів дослідження

Дана методика дозволяє визначити загальний рівень комунікативної толерантності та рівні толерантності за окремими показниками — неприйняття індивідуальності іншого, використання себе як еталона, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по спілкуванню тощо.

Інструкція для учасників дослідження

Як же дізнатися до якої міри Ви можете проявляти терпимість до інших? Про це свідчать певні поведінкові ознаки та розумові налаштування.

Текст опитувальника

Про низький рівень загальної комунікативної толерантності свідчать наступні особливості поведінки:

1. Ви не вмієте або не хочете розуміти або приймати індивідуальність інших людей.

Індивідуальність іншого — це перш за все те, що створює особливе в ньому: надане природою, виховане, засвоєне в середовищі буття. Міра невідповідності особистісних підструктур партнерів створює відмінності їх індивідуальностей.

Перевірте себе: наскільки Ви здатні приймати чи не приймати індивідуальність людей, що Вам зустрічаються. Нижче наводяться твердження, скористайтеся оцінками від 0 до 3 балів, щоб переконатися, наскільки вони є вірними особисто до Вас:

0 балів — зовсім невірно;

1 бал — вірно до певної міри;

2 бали — вірно значною мірою;

3 бали — вірно вищою мірою.

Закінчивши оцінку тверджень, підрахуйте суму отриманих балів, але будьте відвертими:

№	Твердження	Бали
1.	Повільні люди зазвичай приводять мене у стан нервового збудження.	
2.	Мене роздратовують метушливі, непосидючі люди.	
3.	Галасливі дитячі ігри витерплюю важко.	
4.	Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості найчастіше впливають на мене негативно.	
5.	Бездоганна у всьому людина насторожила би мене.	
	ВСЬОГО:	

2. Оцінюючи поведінку, образ думок чи окремі характеристики людей, Ви розглядаєте як еталон самого себе.

Таким чином, Ви відмовляєте партнерам мати право на індивідуальність і, «втискуєте» його, мов у прокрустове ліжко, у ту чи іншу підструктуру своєї особистості. До того ж у прямому чи завуальованому вигляді Ви вважаєте себе «істиною в останній інстанції», оцінюєте партнера, керуючись власними звичками, настановами та настроями.

Перевірте себе: чи немає у Вас тенденції оцінювати людей, керуючись

особистим «Я». Ступінь згоди із твердженням, як і в попередньому випадку, проставте в балах від 0 до 3:

1. Мене зазвичай примушує нервувати нетямущий співробітник.
2. Мене роздратовують любителі побалакати
3. Я б обтяжливо спілкувався з байдужим для мене попутником у потязі, літаку, якщо б він проявив ініціативу.
4. Я б обтяжливо спілкувався з випадковим попутником, який поступається мені за рівнем знань і культури.
5. Мені важко знайти спільну мову з партнерами іншого інтелектуального рівня, ніж я.

3. Ви категоричні чи консервативні в оцінці людей.

У такий спосіб Ви регламентуєте прояв індивідуальності партнерів та вимагаєте від них бажаної одноманітності, яка відповідає Вашому внутрішньому світові — усталеним цінностям та смакам.

Перевірте себе: до якої міри категоричні чи консервативні Ваші оцінки на адресу оточуючих (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

1. Сучасна молодь справляє неприємне враження своїм зовнішнім виглядом (зачіски, косметика, одяг).
2. Так звана «**нові рускі**» зазвичай справляють неприємне враження безкультур'ям.
3. Представники деяких національностей в моєму оточенні викликають в мене антипатію.
4. Є тип чоловіків (жінок), котрих я дуже не люблю.
5. Терпіти не можу партнерів з низьким професійним рівнем.

4. Ви не вмієте приховувати чи бодай згладжувати неприємні почуття, які виникають при зіткненні з некомунікбельними якостями у партнерів.

Якості особистості партнера, які визначають позитивний емоційний фон спілкування з ним, назвемо комунікбельними, а якості партнера, що викликають негативне ставлення до нього — некомунікбельними. Людина з загальним низьким рівнем комунікативної толерантності зазвичай демонструє некеровані негативні реакції у відповідь на некомунікбельні якості партнера. Неприйняття в іншому найчастіше викликають некомунікбельні типи особистості, її некомунікбельні риси і манери спілкування.

Перевірте себе: до якої міри Ви вмієте приховувати або згладжувати неприємне враження при зіткненні з некомунікбельними рисами інших людей (ступінь згоди з твердженнями оцінюйте від 0 до 3 балів):

1. Вважаю, що на грубість треба відповідати тим же.
2. Мені важко не подавати виду, якщо людина мені чимось неприємна.
3. Мене роздратовують люди, які під час сварки відстоюють лише свою позицію.
4. Мені не подобаються самовпевнені люди.
5. Зазвичай мені важко утриматися від зауваження на адресу злісної або знервованої людини, яка штовхається в транспорті.

5. Ви прагнете переробити, перевиховати свого партнера.

Власне, Ви беретеся за непосильне завдання — можливість змінити ту чи іншу підструктуру особистості, оновити, підремонтувати або замінити її елементи. Спроби перевиховувати партнера проявляються в жорсткій чи пом'якшеній формі, але в будь-якому разі вони зустрічають його опір. Жорстка форма типова, наприклад, для звички читати мораль, повчати, докоряти в порушенні правил етики. Пом'якшена зводиться до вимог додержуватись правил поведінки і співробітництва, до зауважень з різних приводів.

Перевірте себе: чи є у Вас схильність переробляти і перевиховувати партнера (оцінка тверджень від 0 до 3)

1. Я маю звичку повчати оточуючих.
2. Невиховані люди обурюють мене.
3. Я часто зупиняю свою увагу на тому, що намагаюся виховувати когось.
4. Я за звичкою постійно роблю комусь зауваження.
5. Я люблю командувати близькими.

6. Вам хочеться підлаштовувати партнера під себе, зробити його зручним.

В даному випадку Ви ніби «обтісуєте» ті чи інші якості партнера, намагаючись регламентувати його дії або домогтися схожості з собою, наполягаєте на прийнятті вашої точки зору і Ви виходите зі своїх обставин та ін.

Перевірте себе: до якої міри Ви схильні підлаштовувати партнерів під себе, робити їх зручними (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

1. Мене роздратовують люди похилого віку, коли в години пік їх можна зустріти в міському транспорті чи магазині.
2. Проживати в номері готелю зі сторонньою людиною для мене – це просто торттури.
3. Коли партнер не згодний у чомусь з моєю правильною позицією, то зазвичай це мене дратує.
4. Я проявляю нетерпимість, коли мені заперечують.
5. Мене дратує, коли партнер робить щось, не так, як мені хочеться.

7. Ви не вмієте пробачати іншим їхні помилки, незграбність, неприємності, які партнер вчинив вам неумисне.

Це означає, що Ваша свідомість «застрягала» на відмінностях між особистісними підструктурами — Вашою та партнера. Таким є джерело взаємних образ, прагнення ускладнити стосунки з партнером, надавати особливого неприємного змісту його діям та словам.

Перевірте себе: чи притаманна Вам така тенденція поведінки (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

1. Зазвичай я сподіваюсь, що мої кривдники отримають по заслугах.
2. Мені часто дорікають тим, що я буркотливий.
3. Я довго пам'ятаю образи, завдані мені тими, кого я ціную і поважаю.
4. Не можна пробачати співробітникам нетактовні жарти.

5. Якщо діловий партнер ненароком зачепить моє самолюбство, я все одно на нього ображуся.

8. Ви нетерпимі до фізичного чи психічного дискомфорту, в якому опинився партнер.

Таке спостерігається у тих випадках, коли партнеру зле, він постійно скаржиться, поводить себе примхливо, нервує, шукає співучасті та співпереживання. Людина з низьким, рівнем комунікативної толерантності — душевно черства, і тому або не помічає подібних станів, або вони її роздратовують, або щонайменше викликають осуд. При цьому така людина ігнорує те, що сама теж була в дискомфортному стані і, як правило, розраховує на розуміння і підтримку оточуючих.

Перевірте себе: до якої міри Ви можете миритися з дискомфортними станами оточуючих (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

1. Я засуджую людей, які плачуться «в чужу жилетку».
2. Внутрішньо я не схвалюю колег (приятелів), які за будь-якого зручного випадку розповідають про свої недуги.
3. Я намагаюся уникати розмови, коли хтось починає скаржитись на своє сімейне життя.
4. Зазвичай я без особливої уваги вислуховую сповіді друзів.
5. Мені інколи хочеться розізлити кого-небудь з рідних або друзів.

9. Ви погано пристосовуєтесь до характерів, звичок, настанов або домагань інших.

Дана обставина вказує на те, що адаптація до самого себе для Вас є функціонально важливішою і досягається простіше, ніж адаптація до партнерів. У будь-якому разі Ви намагатиметесь змінювати і переробляти перш за все партнера, а не себе — для декого це непохитне кредо. Однак взаємне існування передбачає адаптаційні вміння з обох сторін.

Перевірте себе: які Ваші адаптивні здібності у взаємодії з людьми (оцінка тверджень від 0 до 3 балів):

1. Як правило, мені важко піти па поступки партнерам.
2. Мені важко знайти спільну мову з людьми, у яких поганий характер.
3. Зазвичай я важко пристосовуюсь до нових партнерів по спільній роботі.
4. Я утримуюсь підтримувати стосунки з дещо дивними людьми.
5. Найчастіше я принципово наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер має рацію.

Обробка та інтерпретація результатів

Ви ознайомилися з деякими поведінковими ознаками, які свідчать про низький рівень загальної комунікативної толерантності, що супроводжується негативними емоціями. Підсумуйте бали, отримані за всіма ознаками і зробіть висновок: чим більше балів, тим нижчий рівень комунікативної толерантності.

Максимальна кількість балів, яку можна одержати, — 135, що свідчить про абсолютну нетерпимість до оточення, а це навряд чи можливо для нормальної особистості. І також наймовірно одержати нуль балів — свідчення терпимості особистості до всіх типів партнерів за будь-яких

ситуацій.

Зверніть увагу на те, за якими із дев'яти запропонованих вище поведінкових ознак у Вас високі сумарні оцінки — тут можливий інтервал від 0 до 15 балів. Чим більше балів за конкретною ознакою, тим менше Ви терпимі до людей стосовно даного аспекту стосунків з ними.

І навпаки, чим менші Ваші показники стосовно тієї чи іншої поведінкової ознаки, тим вищий рівень загальної комунікативної толерантності за даним аспектом стосунків.

Звісно, отримані результати допомагають виявити лише основні тенденції, притаманні нашим взаємостосункам з партнерами. В реальному, живому спілкуванні особистість проявляє себе яскравіше і різноманітніше.

ВИВЧЕННЯ ТЕРПЛЯЧОСТІ [2].

Афанасьєва Н. Особистісний підхід у навчанні. / / Шкільний психолог. Еженед. дод. до газети «Перше вересня» - 2001. № 32.

Інструкція: дайте відповідь, чи згодні ви з запропонованими нижче твердженнями. Якщо ви згодні, то поставте «+», якщо не згодні, то «-».

1. Втома, як правило, є причиною того, що я кидаю розпочату справу.
2. Буває, що мені бракує терпіння дочитати до кінця нудну книгу.
3. Довгі черги виводять мене з себе, я просто йду.
4. Я можу довго виносити больові відчуття.
5. Я можу довго терпіти спрагу.
6. Тривалі дієти - це не для мене.
7. На тренуваннях я перестаю виконувати вправи, як тільки відчую втому.
8. Зазвичай я доводжу до кінця будь-яку нудну роботу.
9. Я насилу долаю себе, якщо зробити роботу необхідно, але я цього дуже не хочу.
10. Незалежно від мого фізичного стану я доводжу почату роботу до кінця.
11. Мені подобається така фізична робота, для виконання якої я повинен пересилити себе.
12. Я знаю, що мені властиве терпіння.
13. Очікування завжди нервує мене.
14. Біль для мене нестерпний.
15. Мені не хотілося б вважати себе слабким, і тому я доводжу важку фізичну роботу до кінця.
16. Я переконаний - працювати треба в міру своїх можливостей.

Обробка результатів: по одному балу нараховується за відповіді «так» по позиціях 4, 5, 8, 10, 11, 12, 15, 16 і за відповіді «ні» по позиціях 1, 2, 3, 6, 7, 13, 14 .

Підраховується сума набраних балів:

- 0-5 балів - низький рівень розвитку терплячості;
- 6-11 балів середній рівень розвитку терплячості;

12-16 - високий рівень розвитку терплячості.

НАСКІЛЬКИ ВИ ВІДПОВІДАЛЬНІ [22].

<http://psitest.com.ru>

1. Ви завжди приходите на ділові зустрічі вчасно?
2. Чи можна покластися на таку людину як Ви?
3. У Вас завжди є грошу на «чорний день»?
4. Дізнавшись про те, що Ваші друзі займаються чимось незаконним, чи будете повідомляти про це міліцію?
5. Відпочивши на природі, Ви обов'язково прибиратимете за собою сміття?
6. Ви регулярно робите зарядку?
7. Чи стараєтесь не вживати продукти, які погано впливають на здоров'я?
8. Як Ви вважаєте, на першому місці повинна стояти робота?
9. Ви завжди берете участь у виборах?
10. Вам властиво відповідати на листи на протязі одного-двох днів після їх одержання?
11. Існує приказка: «якщо робити, то робити добре». Ви згодні?
12. Ви прийдете на ділову зустріч, навіть якщо будете погано почуватись?
13. Чи були у Вас коли-небудь неприємності з міліцією?
14. Чи вибирали Вас старостою класу чи курсу?
15. В дитинстві Ви регулярно допомагали по дому?

Інтерпретація результатів:

Від 10 до 15 балів. Високий рівень відповідальності. Ви людина відповідальна, обережна, ввічлива. На Вас можна покластися.

Від 3 до 9 балів. Середній рівень відповідальності. Ви можете бути відповідальним, але частіше за все здійснюєте безвідповідальні вчинки.

Від 0 до 2 балів. Низький рівень відповідальності. Ви, безумовно, людина безвідповідальна і потрапляєте з одної критичної ситуації в іншу. Вам властиво часто змінювати місце роботи, постійно відчувати нестачу грошей.

Література:

2. Адаменко Е. Управленческие процедуры. Функции менеджера // Менеджер по персоналу. - 2006. - №5. - С. 41-42.)

3. Афанасьєва Н. Особистісний підхід у навчанні. // Шкільний психолог. Еженед. дод. до газети «Перше вересня» - 2001. № 32.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: Підручник. – 2-е вид-ня, перероб. та доп. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
5. Іванова І.В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посібник. - С. 69-75.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. / Л. М. Карамушка – Київ: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
7. Карамушка Л. М., Філь О. А. Використання методу-фокуса групи для дослідження конкурентоздатної особистості працівників освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. А. Філь //Актуальні проблеми психології. Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 5. – С. 225–230.
8. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями / Л. М. Карамушка, О. А. Філь //Актуальні проблеми психології. Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 16–23.
9. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління. / Л. М. Карамушка, О. А. Філь – К.: Міленіум, 2003. – 40 с.
10. Комінко С.Б., Кучер Г.В. Кращі методи психодіагностики: Навч. посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 406 с.
11. Корман М. М. Психологія управління: Навч.-метод. комплекс. / М. М. корман – Тернопіль, 2008. – 304с.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навчальний посібник – 3-тє вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.)
13. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 51 с
14. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособ. / Н. П. Лукашевич – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
15. Мірмічев М. К., Шереметов Г. В., Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій / М. К. Мірмічев, Г. В. Шереметов // Персонал. – 2005. – №11. – С. 69–75.
16. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навч. посібник./ Л.Е. Орбан-Лембрик 2-ге вид., доп. – К.: Академвидав, 2010.— 544 с.(Серія «Альма-матер»).
17. Подмазин С. И. Личностно-ориентированное образование: социально-философское исследование. / С. И. Подмазин – Запорожье: Просвіта, 2000. – 250 с.
18. Психологія праці та професійної підготовки особистості: Навч. посіб. / За ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. – Хмельницький: ТУП, 2001. – 330 с.

19. Савельєва В. С. Психологія управління: Навч. посіб. / В. С. Савельєва – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320.
20. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002. - С. 527-528.)
21. Щекин Г. Закони організації. / Г. Щекин // Персонал. – 2005.– №11. – С. 64–68.
22. (Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Науково-практичний посібник. — К., 1994.)
23. <http://psitest.com.ru>

Додаток 1.

**Порівняльна таблиця
Психологічний профіль ефективного керівника**

Основні характеристики	Необхідний рівень	Наявний рівень
МОЖЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ		
Розумові здібності	Високий	
Креативність	Високий	
Організаторські здібності	Високий	
Комунікативні здібності	Високий	
Лідерські здібності	Високий	
Адаптабельність	Високий	
Самостійність	Високий	
СПРЯМОВАНІСТЬ		
Векор спрямованості	На діяльність та її результат, на спілкування та взаємодію	
Стилі керівництва	Змішаний з переважаючим демократичним	
Асертивність	Високий	
Стилі прийняття управлінських рішень	Аналітичний і концептуальний	
Мотивація до успіху	Високий	
Готовність до ведення переговорів	Високий	
Ініціативність	Високий	
Самообмеження	Низький	
Наполегливість	Високий	
ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ		
Вольові якості	Високий	
Схильність до ризику	Середній	
Схильність до стресу	Низький	
Організованість	Високий	
Рішучість	Високий	
Рівень суб'єктивного контролю	Високий	
Раціональність у використанні часу	Високий	
Активність	Високий	
Емоційність	Адекватний прояв емоцій	
СТАВЛЕННЯ ДО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ		
Етичність	Високий	
Конфліктність	Низький	
Способи вирішення конфліктів	Співпраця та компроміс	
Ставлення до критики	Ділове	
Толерантність	Високий	
Терплячість	Високий	
Відповідальність	Високий	