

# Зміст другого тому

Вступ до другого тому	6
<b>Розділ 13 Психологія управління</b>	<b>9</b>
13.1. Теоретичні основи психології управління	10
13.2. Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних відносин в організації	19
13.3. Соціальна група як форма соціально-психологічної взаємодії людей у процесі трудової діяльності	30
13.4. Психологічні основи управлінських функцій	42
13.5. Психологія управління нововведеннями в організації	47
13.6. Психологічні аспекти ведення ділових переговорів у різних країнах світу	53
<b>Розділ 14 Конфліктологія</b>	<b>66</b>
14.1. Становлення і предмет конфліктології	68
14.2. Характеристика конфлікту як соціального феномену	74
14.3. Технології управління конфліктами	80
14.4. Особливості перебігу та розв'язання конфліктів залежно від кількості учасників	85
14.5. Конфлікти в суспільстві	97
14.6. Конфлікти в організації	100
14.7. Переговори як засіб розв'язання конфліктів	104
<b>Розділ 15 Організаційна поведінка</b>	<b>116</b>
15.1. Соціальна двоїстість організаційної поведінки	118
15.2. Організаційна поведінка в маркетинговому вимірі	125
15.3. Диспозиційна система організаційної поведінки	131
15.4. Організаційна поведінка в управлінських детермінантах	138
<b>Розділ 16 Підприємництво та бізнес-культура</b>	<b>151</b>
16.1. Підприємництво та підприємницький менеджмент	152
16.2. Типологія та технологія підприємництва	157
16.3. Стратегії підприємницького менеджменту	165
16.4. Мале підприємництво в ринковій економіці	171
16.5. Бізнес-культура	176

16.6. Культура як чинник формування методів підприємницького менеджменту	183
16.7. Ділова та професійна етика	193
<b>Розділ 17 Інтелектуальна власність</b>	<b>200</b>
17.1. Поняття «інтелектуальна власність» та еволюція інтелектуальної власності	202
17.2. Охорона об'єктів інтелектуальної власності	210
17.3. Охорона авторського права та суміжних прав	227
17.4. Економіка інтелектуальної власності	231
17.5. Оцінка об'єктів інтелектуальної власності на міжнародному рівні	239
17.6. Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	244
<b>Розділ 18 Проектний менеджмент</b>	<b>256</b>
18.1. Етапи розвитку проектного менеджменту	258
18.2. Основні засади проектування і склад офісу управління проектами	267
18.3. Управління командою проекту	275
18.4. Сучасні засоби та методи організаційного моделювання проекту	287
18.5. Торги	291
18.6. Управління контрактами	304
<b>Розділ 19 Економічне прогнозування</b>	<b>312</b>
19.1. Сутність і предмет теорії економічного прогнозування	314
19.2. Ряди динаміки. Основні засади моделювання динаміки	325
19.3. Методи економічного прогнозування	330
19.4. Методологія технічного аналізу	347
19.5. Оцінка та використання прогнозів	350
<b>Розділ 20 Антикризовий менеджмент</b>	<b>360</b>
20.1. Роль та особливості кризових явищ у соціально-економічних системах	362
20.2. Теоретичні засади антикризового управління	371
20.3. Фінансова діагностика підприємства	376
20.4. Неплатоспроможність та банкрутство підприємства	385
20.5. Механізм антикризового управління	391
20.6. Антикризове управління персоналом	410
<b>Розділ 21 Ситуаційний менеджмент</b>	<b>414</b>
21.1. Поняття, методи та принципи ситуаційного менеджменту	416
21.2. Економічна діагностика	425
21.3. Аналіз проблемних ситуацій і їх наслідків	433
21.4. Використання системного аналізу для розгляду ситуацій	441
21.5. Людський фактор і психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті	448

<b>Розділ 22 Екологічний менеджмент: концепція, теорія, практика</b>	<b>462</b>
22.1. Концептуальні основи теорії сталого розвитку	464
22.2. Система екологічного управління в Україні	476
22.3. Сучасні інструменти екологічної політики	484
22.4. Екологічна безпека та екологічний ризик	492
22.5. Екологічний менеджмент на підприємстві	497
22.6. Розвиток організаційної екологоорієнтованої компетенції	510
<b>Розділ 23 Рекламний менеджмент</b>	<b>520</b>
23.1. Сутність і сфера рекламного менеджменту	522
23.2. Основні класифікаційні ознаки реклами та планування рекламної діяльності	533
23.3. Організація рекламної діяльності на підприємстві	550
23.4. Організація рекламних агентств	555
23.5. Підготовка та проведення рекламної кампанії	560
23.6. Формування рекламного бюджету	565
23.7. Контроль результатів рекламної кампанії	571
<b>Розділ 24 PR-менеджмент</b>	<b>576</b>
24.1. Теоретичні основи PR-менеджменту	578
24.2. Корпоративний імідж та його характеристика	580
24.3. Планування зв'язків із громадськістю	585
24.4. Організація та оцінка ефективності зв'язків з громадськістю	591
24.5. Прийоми взаємодії з друкованими ЗМІ	598
24.6. Політичні та фінансові зв'язки з громадськістю	603

## Вступ до другого тому

Останній том підручників, присвячених менеджменту для бакалаврів і магістрів, дозволяє завершити вивчення курсу наук з управління. Матеріал у ньому розташований за відпрацьованою системою: назва предмета, анотація, зміст матеріалу, питання для самоперевірки, список використаної літератури. При підготовці видання автори прагнули повністю врахувати вимоги навчального плану за складом дисциплін, а також їх наукове та практичне наповнення.

Основне завдання вивчення менеджменту студентами полягає в отриманні комплексу системних знань щодо вибору і використання методів, форм, засобів управління організацією та її підрозділами в умовах мінливого навколишнього середовища. При підготовці другого тому були враховані такі положення.

По-перше, управлінська діяльність являє собою різновид трудового процесу. Однак вона не обмежується тільки управлінням трудовими ресурсами. Поряд із трудовими необхідні виробничі, природні, інвестиційні ресурси. Між окремими видами ресурсів існує певний взаємозв'язок. Розрізняють незамінні, взаємозамінні, взаємодоповнюючі ресурси. Завдання менеджера полягає в оптимальному використанні будь-яких ресурсів, особливо тих, що вичерпуються.

По-друге, унаслідок різноманітності ресурсів, що використовуються, перед менеджером стоїть завдання підвищення ефективності виробництва та отримання якісного результату. Кожен вид ресурсу має свій рівень потенціалу використання. Підвищення рівня використання потенціалу окремого виду ресурсу, як і використання всіх ресурсів – найважливіші заходи щодо підвищення ефективності роботи менеджера.

По-третє, необхідно враховувати полідисциплінарність курсу. У ньому немає основних (першочергових) і другорядних дисциплін. Менеджер відповідно до специфіки своєї спеціальності повинен уміти синтезувати й агрегувати наявні знання. При цьому такий синтез знань має мінливий характер залежно від часу й середовища. Менеджер повинен бути завжди готовим до того, що світ змінюється і не завжди в потрібному напрямку.

По-четверте, управління досить часто супроводжується суперечливими ситуаціями, тому в підручнику є розділи, присвячені психології управління, теорії та практиці вирішення конфліктів, організаційного управління, антикризового управління.

***Авторський колектив***

- Балацький О.Ф., д.е.н. – вступ, 14.3, 20.3  
Теліженко О.М., д.е.н. – вступ, 18.1, 18.5, 24.6  
Лапін Є.В., д.е.н. – 16, 1, 21.3  
Лук'янихін В.О., к.е.н. – 22.1, 22.2, 22.3  
Лук'янихіна О.А., к.е.н. – 22.4, 22.5  
Древаль О.Ю., к.е.н. – 23.1, 23.2, 23.3, 23.4, 23.5  
Швіндіна Г.О., к.е.н. – 14.2, 14.4, 14.5, 14.6  
Глівенко С.В., к.е.н. – 19.3, 19.4, 19.5  
Павленко О.О., к.е.н. – 21.1, 21.4, 21.5  
Петрушенко М.М., к.е.н. – 22.6  
Хворост О.О., к.е.н. – 17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 17.5, 17.6  
Пізняк Т.І., к.е.н. – 21.2  
Шевченко Г.М., к.е.н. – 16.1, 16.2, 16.3, 16.4, 16.5, 16.6, 16.7  
Грищенко В.Ф., к.е.н. – 23.7  
Скиданенко Ю.П., к.е.н. – 13.2, 13.5, 13.6, 24.5, 24.6  
Смоленніков Д.О., асистент – 19.1, 19.2, 19.5  
Мартинець В.В., асистент – 13.1, 13.3, 13.4, 20.1, 20.2, 20.4, 20.5, 20.6  
Майборода Т.М., асистент – 14.1, 14.7  
Тімченко І.О., асистент – 18.4  
Тараненко Ю.В., асистент – 15.1, 15.3, 15.4  
Колосок С.І., к.е.н. – 18.2, 18.3, 24.1, 24.2, 24.3, 24.4  
Мирошниченко Ю.О., к.е.н. – 18.6  
Соколов М.О., д.е.н. – 15.2  
Валенкевич Л.П., к.е.н. – 23.6

---

# Психологія управління

---



## ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування вмінь психологічного аналізу особистостей та міжособистісних відносин у групах, визначення засобів оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі
- **Предмет:** закономірності психологічних стосунків та поведінки людей в організації, психологічні закономірності управлінської діяльності
- **Зміст дисципліни:** Особистість в організації. Структура особистості, властивості особистості та їх вияви в поведінці, діяльності, спілкуванні. Методи вивчення особистості. Психологічні закономірності розвитку групи. Механізми групового впливу. Соціально-психологічні характеристики колективу. Спілкування в організації, рольова взаємодія. Психологічні бар'єри нововведенням, мотивація нововведень. Психологічні основи управлінських функцій. Психологічні аспекти введення ділових переговорів у різних країнах світу. Психологічна структура професійної діяльності.



## 13.1. Теоретичні основи психології управління

Психологія управління – це галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності. Психологія управління як наука надає психологічні знання, що застосовуються при вирішенні проблеми управлінської діяльності трудового колективу.

Становлення психології управління відбувалося за умов стрімкого розвитку суспільних і економічних наук. Початок психологічних досліджень припадає на дев'ятнадцяте століття. Розвиток економічної психології розпочався з вивчення систем: “людина – машина”, “людина – людина”.

Психологія управління базується на дослідженнях таких галузей психології, як загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія, економічна психологія.

**Загальна психологія** – психологічний напрям, що вивчає загальні, універсальні принципи психології для всіх об'єктів дослідження, а також акумулює в собі базові теорії.

**Психологія особистості** – наука, що досліджує психологічну (інтелектуальну, вольову, емоційну) структуру особистості, загальні й специфічні закономірності її психіки, забезпечує психологію управління своїми знаннями, конкретними спостереженнями, узагальненнями й міркуваннями щодо таких функціональних характеристик особистості, як самосвідомість, самооцінка, образ Я, життєвий шлях.

**Соціальна психологія** сконцентрована на різноманітних аспектах поведінки особистості як суб'єкта соціуму (людської спільноти), збагачує психологію управління своїми знаннями про відносини особистості в соціальній групі, з іншими соціальними групами, соціальними інститутами, суспільством узагалі, а також конкретними методиками дослідження цих феноменів і процесів.

**Акмеологія** – галузь психологічних знань, зосереджена на проблемах удосконалення професійної діяльності, ділової взаємодії, професійного спілкування, методів запобігання професійній деформації, досягнення професійних вершин спеціалістами різних сфер життєдіяльності суспільства.

**Економічна психологія**, маючи предметом своїх досліджень психологічні установки, стереотипи економічного мислення людини, груп, верств населення, забезпечує психологію управління конкретними висновками як щодо їх ставлення до економічної дійсності взагалі, так і стосовно конкретної економічної ситуації, що є важливим чинником у виборі управлінських засобів впливу на їх економічну поведінку.

**Об'єктом дослідження психології управління** є форми взаємодії людей в ієрархічних структурах, групах і колективах, які виконують правоохоронні, економічні, політичні, виробничі завдання.

*Предметом психології управління* є система соціальних відносин, які виникають у процесі управління різними видами спільної діяльності і міжособистісної взаємодії в організаціях.

Психологія управління застосовує такі принципи:

- *принцип системності* – психологія управління охоплює всю систему з урахуванням зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків;
- *принцип законності* – полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності;
- *принцип науковості* – передбачає застосування наукових методів у теорії та практиці управління;
- *підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним* – інтереси робітника чи групи робітників не повинні переважати над інтересами організації в цілому;
- *принцип поєднання обов'язків та відповідальності* – кожен працівник повинен вирішувати тільки ті завдання, що належать до його компетенції, і нести за це відповідальність;
- *принцип єдності розпоряджень* – робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника;
- *принцип єдності свідомості й діяльності* – професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення планів;
- *принцип мотивації* – передбачає застосування системи заохочень та покарань;
- *принцип корпоративного духу* – передбачає спільні інтереси працівників у процесі їх трудової діяльності;
- *принцип гуманізму* – полягає в додержанні працівником морально-етичних аспектів у процесі трудової діяльності.

Психологія управління виконує такі функції:

- інформаційну;
- пізнавальну;
- наукову;
- педагогічну;
- соціальну;
- психологічну;
- гуманістичну;
- етнопсихологічну та ін.

У психології управління розрізняють групу методів, спрямованих на вивчення соціально-психологічних характеристик особистості та вивчення особливостей взаємодій між людьми в процесі їх трудової діяльності.





До *соціально-психологічних методів* вивчення особистості в системі управління належать методи самоспостереження, спостереження, опитування, експеримент, бібліографічний метод та ін.

**Самоспостереження (самоаналіз)** – безпосереднє спостереження суб'єкта за власними психічними процесами. Самоаналіз передбачає вияв здатності особистості усвідомлювати себе, свої дії, вчинки, ставлення до суспільства, інших людей, до себе.

**Спостереження** – систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація соціально-психічних явищ з метою аналізу, оцінки та вивчення їх специфічних змін за певних умов. За допомогою спостереження можна одержати результати про поведінку людини, виявити особливості її характеру, здібності, а також манеру ставлення до інших людей та сприйняття (чи несприйняття) її як особистості в трудовому колективі.

Процес спостереження складається з таких етапів:

- 1) постановка мети та завдань спостереження;
- 2) вибір об'єкта спостереження;
- 3) вибір способу спостереження;
- 4) складання програми і плану дослідження;
- 5) збір, аналіз і оцінка інформації;
- 6) обробка результатів спостереження;
- 7) перевірка обґрунтованості і надійності одержаних результатів;
- 8) проведення повторного спостереження в різні часи, за різних умов;
- 9) порівняння одержаних результатів;
- 10) висновки на основі поставленої мети та одержаних результатів.

За належністю спостерігача до об'єкта дослідження розрізняють:

- *включене спостереження* – передбачає, що дослідник сам на певний час стає учасником групи;
- *невключене спостереження* – дослідник не є учасником групи (об'єкта спостереження).

Залежно від позиції спостерігача відносно об'єктів дослідження розрізняють спостереження:

- *відкрите* – досліджувані особи (групи) знають, що вони є об'єктом спостереження;
- *приховане* – досліджувані особи (групи) не поінформовані про спостереження за їхнього поведінкою і діяльністю.

За регулярністю спостереження поділяють на:

- *систематичне* – дослідник постійно веде спостереження за діяльністю об'єкта дослідження;

- *епізодичне* — дослідження за діяльністю об'єкта дослідження здійснюється не-систематично.

За сферою обхвату досліджуваної аудиторії (чи проблематики дослідження) розрізняють спостереження:

- *суцільне* — за всією аудиторією (або досліджуються всі елементи проблематики, що вивчається);
- *вибіркове* — за окремими учасниками досліджуваної аудиторії (або реєструються тільки ті явища, які безпосередньо стосуються досліджуваного питання).

Метод спостереження має такі різновиди:

- *узагальнення незалежних характеристик*, тобто узагальнення даних спостережень, проведених незалежно один від одного в різний час, у різних умовах і видах діяльності;
- *психологічний аналіз продуктів діяльності* — досліджується не сама діяльність об'єкта дослідження, а її продукт;
- *опис значущих ситуацій* — спостереження за найважливішими ситуаціями відносно об'єкта дослідження.

**Методи опитування** — збір та отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти із слів респондентів (опитуваних). До них належать:

- *соціологічне опитування* — спрямовується на одержання інформації від респондентів відносно їх думки з тієї чи іншої проблематики (об'єкт дослідження);
- *соціально-психологічне опитування* — передбачає виявлення соціально-психологічних характеристик об'єкта дослідження;
- *бесіда* — спосіб одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації;
- *анкетний метод* — одержання інформації на основі відповідей респондентів на сукупність упорядкованих за змістом і формою запитань.

Під час анкетування слід дотримуватися таких вимог:

- 1) створення позитивного емоційного настрою респондента (звернення до респондента з повідомленням про мету дослідження та інструктаж щодо заповнення анкети);
- 2) анонімність опитування;
- 3) поступовий перехід від більш простих до складних питань;
- 4) запитання анкети повинні буди чіткими, лаконічними;
- 5) запитання мають урахувувати індивідуально-психологічні особливості респондента (вік, стать, рівень освіти тощо).

Анкета має таку структуру:

- епіграф до анкети і звернення до респондента (це потрібно для створення позитивного емоційного настрою респондента, сприяння активізації його розумової



- діяльності в потрібному напрямі, позитивного впливу на формування мотивації до участі в опитуванні, наголошення на ролі громадської думки);
- повідомлення про мету дослідження, умови анонімності опитування, використання одержаних результатів та їх значення, правила заповнення анкети та пояснення;
  - основна частина анкети, яка містить питання про факти, поведінку, продукт діяльності, мотиви, оцінки і думки респондентів;
  - запитання про соціально-демографічні характеристики респондентів (це своєрідна візитна картка респондента, його схематичний портрет, який можна розмістити як на початку, так і наприкінці анкети).

Запитання анкети повинні відповідати таким вимогам:

- мають бути чітко поставлені й зрозумілі респонденту;
- не повинні містити подвійного заперечення;
- не повинні містити слова “часто”, “дуже часто”, “багато”, “мало”, “рідко” тощо, тому що кількісне сприйняття цих понять різними людьми далеко не однозначне.

Усі питання можна класифікувати за такими ознаками:

- за змістом – запитання про факти свідомості, поведінки й особу респондента;
- за формою – відкриті, закриті і напівзакриті;
- за функцією – основні і неосновні.

Запитання про факти свідомості людей спрямовані на виявлення думок, побажань, очікувань, планів на майбутнє тощо.

Запитання про факти поведінки виявляють вчинки, дії, результати діяльності людей.

Запитання про особистості респондента виявляють його особистісні характеристики (стать, вік і т.д.).

Закриті запитання містять перелік певних варіантів відповідей.

Відкриті запитання дають можливість висловити свою думку в усій повноті.

Напівзакриті запитання поєднують ознаки відкритих та закритих запитань.

Основні запитання спрямовані збирати інформацію про практичний зміст досліджуваного явища.

Неосновні запитання це питання-фільтри, спрямовані на перевірку широти відповідей.

За допомогою *метода тестування* визначають певні психологічні якості людини, здібності, навички, уміння.

Сучасна психодіагностика розрізняє й використовує такі основні види тестів:

- *тести інтелекту* – задачі на логічні відносини, узагальнення, кмітливість;
- *тести досягнень* – для виявлення рівня конкретних знань;

- *особистісні тести* — з метою вивчення характеристик особистості, її психологічних якостей;
- *тести креативності* — за їх допомогою досліджують розвиток творчих здібностей.

**Метод експерименту** — це комплексний метод дослідження, при використанні якого відбувається активний вплив на досліджуване явище шляхом створення спеціальних умов (введення експериментальних факторів), що відповідають меті дослідника.

Психологічний експеримент має такі різновиди:

- природний — дослідження відбувається в природних умовах;
- лабораторний — передбачає проведення дослідження в штучних умовах з використанням вимірювальної апаратури, приладів та іншого експериментального матеріалу.

**Біографічний метод.** Він є ефективним під час вивчення особистих документів (листів, щоденників, автобіографій тощо). Аналізуючи, наприклад, анкетні дані претендента на керівну посаду, ураховують певну залежність між стилем керівництва і стажем роботи керівника. Маючи стаж роботи до трьох років, керівник намагається встановити повне взаєморозуміння з колективом; від 3 до 7 років — схильний до експерименту, намагається знайти нові методи керівництва; більше 7 років — вільно володіє всім арсеналом методів управління. Однак керівники зі стажем керівної роботи більше ніж 20 років унаслідок вікових особливостей приймають рішення обережно, їм властивий консерватизм.

Професійний досвід може бути широким (у керівників, які послідовно працюють на різних посадах) і таким, що повторюється (його мають керівники, які тривалий час займають одну керівну посаду). Досвід, що повторюється, може негативно позначитися на роботі керівника, адже з часом втрачається інтерес до роботи на одному місці, особливо якщо немає матеріальних і моральних стимулів.

Критичними періодами адаптації на керівних посадах є:

- «входження в посаду» — перший рік роботи;
- перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,53 роки);
- поява деяких ознак зниження ефективності діяльності (після 67 років роботи).

Отже, бажано, щоб терміни роботи на одній керівній посаді не перевищували 7 років. При цьому суттєвим є й рівень управління (наприклад, майстри виробничих дільниць найбільшої ефективності роботи досягають у період від 1,5 до 4 років стажу, а начальники цехів і відділів — від 2 до 5 років). У керівників рангу директорів підприємства і вище період найефективнішої діяльності може дещо перевищувати вказані орієнтири. Найбільшого успіху досягають ті керівники, які попередні посадові шаблі пройшли за коротший час. Наприклад, для директорів заводів кількість попередніх управлінських рівнів дорівнює в середньому 8–10,



а час досягнення посади директора – 18–22 роки. Підраховано, що середній час перебування на попередніх посадах становить близько 2,2 року, тобто керівники на попередніх посадах не виходили за період максимальної ефективності й досягали вищого рівня управління у розквіті фізичних сил і творчих здібностей.

Певна залежність існує також і між плануванням професійної кар'єри та періодами розвитку особистості. Психологи стверджують, що періоди творчого піднесення, активної реалізації потенційних можливостей особистості припадають на 23–28, 33–39, 43–50 років. Саме в цей час доцільно планувати найвідповідальніші кадрові переміщення. Різде переоцінювання цінностей, коли досягнуті результати видаються недостатніми і виникає відчуття, що життя минає даремно, характерне для періоду 29–32, 40–42 років.

За допомогою біографічного методу відбувається синтетичний опис людини як особистості й суб'єкта діяльності. Аналіз характерологічних особливостей людини на основі біографічного методу здебільшого здійснюють за такими показниками:

- дані життєвого шляху;
- стадії соціалізації (сім'я, школа, вищий навчальний заклад тощо);
- середовище розвитку (місце проживання, навчальні заклади, гуртки за інтересами тощо);
- інтереси та улюблені заняття в різні періоди життя;
- стан здоров'я, зокрема захворювання, перенесені людиною.

На підставі отриманих результатів складають спеціальну таблицю особистісного розвитку, до якої в хронологічному порядку записують дати, пов'язані з ними події, переживання з їх приводу. Інтерпретація результатів передбачає аналіз:

- соціальної ситуації розвитку особистості;
- основного фону емоційних переживань протягом різних періодів розвитку;
- ціннісних орієнтацій, спрямованості, інтересів, тенденцій, середовища спілкування, соціальної активності особистості;
- основних конфліктів і рушійних сил розвитку особистості.

Ефект психологічної дії на людину залежить від того, які механізми дії використовуються.

Психологічна дія суб'єктів один на одного, передбачає, що відбувається зміна механізмів регуляції поведінки і діяльності людини. *Використовуються такі засоби дії на поведінку і діяльність людини:*

- 1) вербальна інформація, слово, але слід враховувати, що значення і сенс слова можуть бути різними для різних людей і мати різну дію (це залежить від рівня самооцінки, широти досвіду, інтелектуальних здібностей, особливостей характеру і типу темпераменту людини);

- 2) невербальна інформація (інтонація, міміка, жести, пози набувають знакового характеру і впливають на настрій, поведінку, ступінь довіри співрозмовника);
- 3) залучення людини до спеціально організованої діяльності, оскільки в процесі будь-якої діяльності людина набуває певного статусу і тим самим закріплює певний тип поведінки (так, зміна статусу у взаємодії зумовлює зміну поведінки, а реальні переживання, пов'язані з реалізацією певної діяльності, можуть змінити людину);
- 4) регуляція ступеня і рівня задоволення потреби — якщо людина визнає право за іншою особою або групою регулювати рівень задоволення своєї потреби, тоді зміни можуть відбуватися; якщо не визнає — впливу як такого не буде.

Розрізняють такі методи психологічного впливу: переконання, навіювання, наслідування, зараження.

**Переконання** — вплив на свідомість особистості, який ґрунтується на передачі логічно побудованої інформації. Переконання апелює до логіки, розуму людини, передбачає досить високий рівень розвитку логічного мислення. Зміст і форма переконання повинні відповідати рівню розвитку особистості.

До джерела і змісту переконання висуваються такі вимоги:

- 1) мова повинна бути переконливою, будуватися з урахуванням індивідуальних особливостей слухачів;
- 2) мова має бути послідовною, логічною, максимально аргументованою, містити як узагальнювальні положення, так і конкретні приклади;
- 3) необхідно аналізувати факти, відомі слухачам;
- 4) оратор повинен бути і сам переконаний у тому, що доводить.

Процес переконання починається зі сприйняття й оцінки джерела інформації:

- 1) слухач порівнює отримувану інформацію з наявною в нього, і в результаті створюється уявлення про те, як оратор подає інформацію, звідки він її бере. Якщо слухачу здається, що оратор неправдивий, приховує факти, припускається помилок, то довіра до нього різко зменшується;
- 2) створюється загальне уявлення про авторитет оратора, він не повинен припускати логічних помилок;
- 3) визначається відстань між оратором і слухачем: якщо відстань між ними є дуже великою, то переконання може бути неефективним.

Переконання складається з трьох частин: тези, аргументів і демонстрації.

**Теза** — це думка, істинність якої потрібно довести. Теза має бути чіткою, точно вираженою, підтверджуватися та обґрунтовуватися реальними фактами.

**Аргумент** — це думка, істинність якої вже доведена, і тому вона може бути використовуватися для обґрунтування істинності або помилковості тези.



**Демонстрація** – логічне міркування, сукупність логічних правил, використовуваних у процесі доведення.

Ступінь ефективності дії інформації в процесі переконання залежить від її новизни. Більш нова інформація сприймається легше, з більшою довірою, без впливу попередніх упереджень. Інформація про яку-небудь давно відому подію за допомогою ефективного переконання оратора може негативне ставлення слухача до тієї чи іншої події спрямувати в позитивне русло.

Повторюваність інформації може викликати кумулятивність.

**Кумулятивність** – це поступове накопичення пропагандистського впливу при систематичному повторенні інформації в різних варіаціях, але ці повторення не мають бути надмірними, інакше виникає інформаційне пересичення, стомлення і відторгнення докучливої інформації.

**Навіювання** – процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний зі зниженням свідомості та критичності сприймання інформації. Навіювання також засноване на апеляції до несвідомого, до емоцій людини, але уже вербальними, словесними засобами, причому оратор має перебувати не в емоційному, а «твердому» стані, бути упевненим і авторитетним. Значну роль відіграє інтонація голосу (90% ефективності впливу залежить від інтонації, яка виражає переконливість, авторитетність, значущість слів).

Розрізняють три основні форми навіювання:

- 1) гіпнотичне навіювання (у стані гіпнозу);
- 2) навіювання в стані релаксації м'язової і психічної розслабленості;
- 3) навіювання в активному стані бадьорості.

Прийоми навіювання спрямовані на зниження критичності людини під час сприйняття інформації й використання емоційного перенесення. Так, сприйняття перенесення передбачає, що при передачі повідомлення новий факт пов'язують з добре знайомими фактами, явищами, людьми, до яких людина ставиться емоційно позитивно для того, щоб відбулося перенесення цього емоційного стану на нову інформацію (можливі перенесення й негативне ставлення, у цьому випадку інформація, що надходить, відривається).

**Наслідкування** – вплив на психічну сферу людини з метою свідомого чи неусвідомленого повторення нею чийось вчинків, жестів, манер, стилю життя тощо.

Наслідкування відбувається за таких умов:

- 1) наявність позитивного емоційного ставлення, захопленості або шанобливого ставлення до цієї людини об'єкта наслідкування;
- 2) менша досвідченість людини порівняно з об'єктом наслідкування в якомусь питанні;
- 3) зрозумілість, виразність, привабливість зразка;
- 4) доступність зразка;

5) свідомо спрямованість бажань і волі людини на об'єкт наслідування (прагнення бути такою самою).

**Зараження** – вплив на емоційну сферу людини; процес передачі емоційного стану від одного індивіда до іншого на психофізіологічному рівні контакту, крім власне смислового впливу (зараження панікою, роздратуванням, сміхом).

Ефект залежить від ступеня інтенсивності емоційного стану особи (оратора), яка чинить вплив, і кількості слухачів. Чим більш високим є емоційний настрій оратора, тим сильніший ефект. Кількість людей має бути достатньою, щоб виникло відчуття єдності з натовпом під впливом емоційного стану оратора.

Одним з яскравих прикладів зараження є паніка. **Паніка** – це емоційний стан деструктивного характеру, який охоплює суспільство через дефіцит інформації, або її надлишок про якесь важливе явище.

Основною умовою виникнення паніки є передача соціально значущої інформації, яка породжує страх у різних прошарків суспільства, при цьому ця інформація може бути замалою або, навпаки, надмірною, інформація містить страшні або незрозумілі звернення, має значну емоційну дію.

Паніка як соціально психологічне явище охоплює в три етапи:

- 1) *початковий* – поява соціально значущої інформації, здатної викликати спочатку страх, а потім і шок;
- 2) *основний* – зростання паніки й охоплення нею все більшої кількості людей;
- 3) *завершальний* – дія механізму захисту (включається раціональна сфера психіки, й людина поступово починає повертатися в первинний емоційний стан, при цьому вішуковуючи шляхи виходу з ситуації, що склалася).

Щоб уникнути нарощування і поширення паніки в трудовому колективі, керівник має виробити певну поведінку, що передбачає такі варіанти тлумачення ситуації, що склалася:

- усе добре, ситуація під контролем;
- ситуація складна, але ми з нею впораємося;
- найближчим часом будуть ужиті всі заходи для розв'язання проблеми.

## 13.2. Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних відносин в організації

Відносини в організації поділяються на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні). Вони ґрунтуються на юридичних документах (наказах, розпорядженнях, інструкціях та ін.), а також нормах і правилах службового етикету. Службовими відносинами не вичерпуються контакти зі співробітниками, де кожен не