# Вступ: “Про психологію управління”

“Коли людина хоче дізнатись -

Вона досліджує, коли вона

хоче сховатись від турбот

життя – вона видумує”

М. Горький.

### ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Українською мовою вже написано багато книг по психології дошкільного віку, або по психології молодших класів, і практично дуже мало про психологію дорослих, тим паче про промислову психологію. Втой час, як західні психологи стверджують, що тільки за рахунок соціально-психологічних факторів можна підняти продуктивність праці на 60-70%. Так як же можна ігнорувати такі резерви, одночасно закликаючи до підвищення продуктивності праці для швидкої інтеграції України у Європейську общину.

Поява промислової психології (психології праці) зв’язана з початком наукової організації праці. Психологія праці почала формуватися на межі XIX-XХ століть: почали розроблятися тести для професійного відбору, вивчались мотиви надання переваги одним професіям перед іншими. Вивчались фактори працездатності та втомлюваності. Проводилися дослідження психологічних особливостей різних видів трудової діяльності, складались професіограми, визначались набори професійних якостей та здатностей людини – все це сприяло формуванню спеціальних напрямків психології. Окремі способи використати психологію були й у нашій країні, але державної підтримки вони ще не отримали.

На початку 30-х років під керівництвом Елтона Мейо у місті Хоторні (США) були проведені дослідження, що дозволили виявити, за яких умов досягається найбільша продуктивність праці.

Для досягнення цієї мети була сформована експерементальна група робітників, на яких протягом 3-х років впливали, змінюючи режим роботи дня, освітлюваність та температуру оточуючого середовища. Піддослідні прицювали з регламентовим режимом, або взагалі без нього. Робітників годували вишуканою їжею, взагалі не давали їсти, і постійно змінювали склад працюючого персоналу.

З дослідів було встановлено, що на найбільший вплив на рістпродуктивності праці чинив склад робочої групи.

# 1. Управління колективами (групами) працівників

### 1.1.Сутність та види колективів (груп)

У середині кожної формальної організації існують формальні та неформальні колективи. Останні створюються стихійно. Існує складне переплетіння формальних та неформальних груп, що сильно впливає на якість та ефективність діяльності.

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, група – це дві й більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей і одночасно перебуває під впливом інших осіб.Організація будь-якого розміру складається з кількох груп.

Групи створені за бажанням керівника організації, називаються формальними. Вони виникають при:

* горизонтальному розподілі праці (виникненні підрозділів);
* вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління).

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань та досягнення конкретних цілей. У будь-якій організації існує три типи формальних груп:

* -групи керівників;
* -цільові виробничі групи;
* -комітети.

Прикладама груп керівників можуть бути: керівники компанії і віце-президенти; директор заводу та його заступники; та ін.

Цільові виробничі групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників та ін.

**Комітет** – це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносяться ради, збори, комісії, команди тощо.

Можливі випадки виникнення і неформальних комітетів, наприклад страйкового. Тоді менеджер повинен застосовувати “правила гри”, характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений механізм. Чим краще керівник володіє методама управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає на окрему особу, і на результати діяльності організації.

Особливу увагу менеджер повинен приділяти неформальним групам, оскілбки вони можуть стати домінуючими в організіції, взаємно проникати в інші групи та сильно впливати на управління.

Для вивчення природи неформальних організацій група американських дослідників провала ряд експериментів на заводі Хоторна. Цей експеримент привів до таких висновків:

- важливими у менеджменті є фактори поведінки;

-сильний вплив на результати діяльності організації мають стосунки підлеглих з керівниками;

- важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю;

- соціальні та психологічні фактори впливають сильніше на продуктивність праці при достатньо добре організованій роботі, ніж фізичні;

- будь-яка організація є також соціальною системою.

### 1.2. Характеристика неформальних груп

**Неформальні організації** мають багато спільного з формальними :

- керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);

- застосовують певну систему винагород, санкцій;

- структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальні - в результаті соціальної взаємодії; - формальна організація виникає переважно за рішенням керівництва, а неформальна – в результаті виникненя зацікавленості, симпатії тощо.

**Основні характеристики неформальних груп:**

- соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення та закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;

- опір перемінам, які виникають через загрозу існування неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які займають практично таке ж положення, як і в формальних групах. Різниця полягає в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а неформальної – шляхом визнання його групою.

До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, національність, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування, чуйність. Також слід враховувати, що в групі можуть виникати два лідери: перший – для виконання цілей групи, другий – для соціальної взаємодії.

Американський дослідник груп Джордж Хоманс виявив, що в процесі виконання завдань люди вступають у взаємодію, що сприяє появі почуттів – негативних і позитивних емоцій стосовно один одного, а також діяльності організації, прогулів, плинності кадрів, падіння дисципліни, скарг.

Неформальні організації можуть заважати досягненю формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати брехливі чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробництва,

Оскільки неформальні організації є явищем об’єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти. Для цього слід :

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;

- уміти вислуховувати думку, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;

- впливати на діяпьність неформальних груп, використовуючи загальні функції, а також методи менеджменту;

- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;

- залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у прийнятті виробничих рішень;

- забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження брехливих чуток, які можерозповсяджувати неформальна група.

Група здійснює на своїх членів конформіський тиск. Конформізм – це реакція на потребу в затвердженні або пристосуванні до правил групи. Повсюди “новенькі” проходять перевірку на здатність до конформізму, перед тим як вони будуть позитивно сприйняті групою.

### 1.3. Соціограми та їх роль у визначенні міжособистих відносин

Відкриття неформальних груп дозволило сформувати в подальшому цілу теорію людських відносин, в розвиток якої великий внесок зробив американський спеціаліст – Джон Морено, що розробив методи міжособистих відносин. Саме він поширив такий термін як “соціометрія”- зміни міжособистих відносин в групі.

Великий інтерес представляє соціограма, що дозволяє графічно здійснити аналіз взаємовідносин у групі за допомогою спеціальних знаків (див. дод.1).

Припустимо ,що у відділі, який складається з п’яти чоловік, за допомогою соціограми проводяться дослідження міжособистих відносин. У цьому випадку кожному працівникові видається картка з позначеннями всіх працівників підрозділу.

Далі працівникам ставляться запитання, наприклад: “З ким ви б хотіли провести вечір в ресторані?”. На ці запитання піддослідні відповідають графічно, використовуючи відому символіку. Потім отримані результати накладаються, і з цього виходить загальна картина.

.Таким чином, в результаті, на перший погляд, невинних запитань,ми зможемо зробити попередні висновки про керівника цього відділу. А якщо задати групі 20-30 питань подібного змісту – ми зможемо виявити всю картину міжособистих відносин.

Основною складністю теоретичного осмислення проблем індивідуальної та групової поведінки та перешкодою для розробки науково-обгрунтованих методів їх вирішення є неможливість встановлення в цій сфері хоч яких-небудь постійних закономірностей. Закономірності, що виявлені в одному колективі, як правило відсутні в іншому, навіть якщо умови діяльності співпадають. Це пояснюється різноманіттям факторів та умов, що впливають на поведінку, а також неоднозначністю причинно-наслідкових зв’язків між цими факторами та поведінкою. Одні й тіж причини у різних людей викликають різні, а часто й протилежні дії. Ці обставини не дозволяють застосувати при дослідженні людського фактору статистичні методи. Кожна людина і група осіб індивідуальні та потребують індивідуального вивчення.

### 1.4. Поняття мотивації та її теорії

Загальноприйнято, що в основі ціленаправленої поведінки лежить мотивація – найчастіше прихована причина, що пояснює вчинки людини.Знання психології потрібні керівнику, щоб управляти людьми, не використовуючи грубі методи, а лиш мотивацію.

Існує велика кількість теорій мотивацій (дод. №2), проте жодна з них не може повністю пояснити причин поведінки. В більшості мотивація розглядається, як прагнення до задоволення потреб. Класифікація та аналіз впливу потреб на індивідуальну та групову поведінку – дуже важливий та необхідний етап вивчення проблеми активізації людського фактору.

Більшість теорій мотивації основані на пріоритетах, згідно з якими задовольняються потреби. Вважається, що людина, задовольняючи свої потреби , піднімається від нищих до вищих. Потреби змінюються з віком, соціальним положенням і під дією інших факторів.

Розрізняють первинні та соціальні потреби.

До первинних відносять фізіологічні потреби, що визначаються умовами життя та рівнем матеріального забезпечення, а також потребами в безпеці.

Соціальні потреби більш чисельні та різноманітні і представлені декількома недосить чітко розмежованими групами:

-потреби в належності до певного соціального середовища, в привязаності, любові, товариських відносинах;

-потреби в повазі, в авторитеті, самоповазі, почутті власної гідності та справедливої оцінки успіхів;

-потреби в самовираженні, які асоціюються з прагненням максимального використання своїх можливостей, в отриманні задоволення від своєї діяльності.

В мотивації є всі групи потреб, але у кожного індивідума, в той чи інший час, домінує одна група цілей та потреб, що призводить до пеереоцінки всіх пріоритетів діяльності.

Виявлення індивідуальної мотивації є досить важливою, але не достатньою інформацією, що необхідна для вироблення методів керування та форм стимулювання.

Мотивація також залежить культурного рівня індивіда та суспільства, яке його оточує. Вибір методів та форм психологічного керування та впливу на робітників слід орієнтувати на конкретну ситуацію, що склалася у підрозділі соціально-економічної системи.Також слід враховувати індивідуальні особливості, потреби та прагнення членів колективу. Індивідуальний підхід – це основа нормального соціально-економічного клімату.

В теорії мотивації важливе місце посідає вивчення впливу групової поведінки на на ефективність праці у промисловості.

### 1.5. Стиль керівництва та його вплив на продуктивність праці

Як було зазначено вище, люди в організації не поводять себе як окремі індивіди, вони об’єднуються в колективи – робочі групи, що спільно працюють на досягнення мети.

До тих пір поки члени організації будуть розглядатися як пасивні інструменти , що здатні діяти тільки в рамках встановлених правил, до тих пір будуть виникати неформальні групи зі своєю соціальною структурою, цінностями та груповими нормами, що заважатимуть ефективному функціонуванню підприємства.Задача керівника полягає в усуненні дестабілізуючих факторів та створенні соціально-психологічної атмосфери, за якої неформальна група буде під’єднана до діяльності організації.

Суттєвий вплив на ефективність керівництва здійснює особистість керівника та вибраний ним стиль управління. Численні дослідження в цій області не дали нічого конкретного. Виявилось, що немає жодної суттєвої залежності між рисами характеру та ефективністю управління.

Стиль керівництва характеризується за двома основними ознаками:

-по відношенню лідера до підлеглих;

-по ступеню використання влади.

Відношення до підлеглих характеризується ступенем довіри, сердечності, розуміння інтересів, турботи та поваги, які проявляє керівник.

В залежності від того, що переважає в діях менеджера – увага до людей чи до виробничих та технологічних аспектів роботи, розрізняють:

- стиль зорієнтований на робітників та людські відносини;

- стиль зорієнтований на цілі, коли наголос робиться на формальні методи управління, що грунтуються на офіційних та посадових засадах, обов’язках, правилах та інструкціях.

У першому випадку керівник більше уваги й часу приділяє індивідуальній роботі з людьми, виявленню та використанню мотивації, переконань, виховання та заохочення.

При орієнтації на ціль, наголос робиться на чітку постановку задач та жорсткий контроль за їх виконанням. Тут переважає формальна оцінка результатів праці робітників та схильність до використання штрафних санкцій.

За ступенем використання влади стиль керівництва можна охарактеризувати як його крайні різновиди: авторитарний та демократичний.

При авторитарному стилі робітники не беруть участь у прийнятті рішень.

При демократичному стилі робітники приймають участь у вирішенні тих питань, які їх стосуються.

Розглянута вище класифікація не може бути основою оптимального вибору стиля управління, якщо не враховувати обставин реалізації керівництва.

До основних факторів, що визначають орієнтацію на стиль управління відносяться:

-соціально-політична та економічна ситуація у країні, регіоні, організації;

-загальний рівень культури, освіти, прфесійної підготовки робітників;

-соціально-політична орієнтація підлеглих, ступінь їх соціальної активності;

-ступінь задоволення первинних потреб;

-система життєвих цінностей та соціальна мотивація поведінки робітників;

-наявність неформальних груп та їх відповідність до цілей організації;  
-відношення підлеглих до керівника

-технологія та ступінь структуризованості задач.

Останнім часом в керуванні спостерігається тенденція до орієнтації на людські стосунки та демократичний стиль управління. Встановлено, що чим більше в суспільстві політичних свобод, чим вищий рівень життя, культури та освіти, тим більш ефективним є демократичний стиль управління.

Найбільш ефективним є керування, що спрямоване на індивідуальну роботу з людьми, включення їх інтересів у сферу організації, товариські відностни між керівниками та їх підлеглими.

Варто додати, що соціально-психологічна ситуація в організації постійно змінюється. Адаптація до цих змін повинна проходити шляхом корегування організаційної структури та змін стилю управління.

Ступінь участі підлеглих в управлінні доцільно вибирати з врахуванням :

-рівня компетентності робітників;

-рівня їх інформованості;

-часу, що відводиться для прийняття рішень;

-можливості компромісу між різними точками зору;

-можливості створення відповідної структури для прийняття колективних рішень.

# 2.Сутність сумісності

### 2.1. Сумісність та її роль в успішному функціонуванні підприємства

В сучасних умовах, коли підвищується роль людського фактору в суспільному виробництві, особливо важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед фактрів, що сприяють трудовій активності людей, або навпаки гальмують її, важливу роль відіграє їх міжособиста сумісність. Це явище з найбільшою силою проявляється у малих виробничих групах, бригадах, змінах, екіпажах, там де вирішуються основні проблеми виробництва, створюються матеріальні цінності. Практика малих підприємств показала, яку роль відіграють робітники групи, де забезпечується стабільна міжособиста сумісність учасників колективної діяльності.

Сумісність у психології завжди розглядається в контексті групи – виробничої. учбової, науково-дослідної. В зв’язку з цим говорять про групову сумісність. Вона зв’язана з колективними діями і по суті представляє собою різновид та умову згуртованості групи.

Поняття сумісності стали використовувати при дослідженні процесів та результатів міжгрупових комунікацій, спілкування, данаміки міжособистих відносин та інших соціально-психологічних явищ. Було помічено, що узгодженність дій спичинялася взаємовідносинами між об’єктами. В одному випадку ці взаємовідносини негативно, а в іншому – позитивно відбиваються на продуктивності.

Поєднання характеристик суб’єктів, що включені до сфери сумісної діяльності, яка позитивно вплтває на продуктивність називають сумісністю : особистою, ситуативною, функціональною. В зв’язку з цим, розрізняють : фізфологічну, психофізіологічну, психологічну, соціально-психологічну сумісності. При аналізі діяльності виробничих груп основний наголос робиться на психологічну та соціально-психологічну сумісності.

Фізіологічна сумісність базується на врахуванні статево-вікових особливостей індивідів, що взаємодіють, та фізіологічних процесів у їх організмах.

Психофізіологічний вид сумісності оснований на співвідношенні темпераментів, які характеризують динамічні особливості психічної діяльності, та біологічних потреб індивіда.

Психологічна сумісність визначається взаємодією особистих особливостей, характерів, мотивів поведінки.

Соціально-психологічний вид сумісності оснований на узгодженні ролей, функціонально-ролевих сподівань, інтересів, цінносних орієнтацій.

Всі вищезгаданні види сумісності діють у поведінці людей інтегрально, тому, називаючи ту чи іншу сумісність, можна узагальнити її словом психологічна.

### 2.2. Оцінка сумісності

При оцінці сумісності слід врахувати усвідомлений та емоційно-вольовий комплекс поведінки людей. в зв’язку з цим, психіку поділяють на два рівні : свідомий та підсвідомий. Сумісність – це поняття про взаємну відповідність якостей учасників групи. В неї входять : взаємна симпатія, позитивний характер емоційних установок, спільні ітереси та потреби, подібність динамічної направленості психофізіологічних реакцій, відсутність в робочій групі егоцентричних намагань.

На основі вищесказаного можна вважати сумісність феноменом взаємодії та спілкування людей, процесом, результатом та умовою злагодженної діяльності групи в трудовому колективі.

Психологічна сумісність, на думку А. Л. Свеницікого, важлива у всіх сферах суспільної людської діяльності. Згідно з даними опитування, що проводились на двох річних потоках Академії народного господарства, ефективність праці та якість продукції значно вищі в психологічно сумісних групах.

###### Врахування феномену сумісності

Врахування сумісності в груповій поведінці необхідно на всіх етапах управління групою.

Групова діялбність характеризується інтенсивним процесом спілкуваня. Спостереження показують, що можна виділити досить конкретні шаблони спілкування, а отже, і людей, що беруть у ньому участь:

1) люди, що прагнуть до лідерства і здатні вирішувати спільні завдання та діяти, підкоряючи собі інших членів групи;

2) індивідуалісти – люди, що прагнуть при вирішенні задач діяти самі;

3) люди, що пристосовуються до групи, легко підддаються наказам та впливу з боку інших;

4) колективіти, які намагаються вирішувати спільну задачу спільними зусиллями.

Оптимальним є такий склад, де члени групи досить активні в обміні інформацією в цілях вирішення спільного завдання. Загальність установок, оцінок поглядів сприяє виділенню значних сферспілкування. цілей спільної діяльності. Різниця в цих характеристиках знижує згуртованість та інтеграцію у будь-якій соціальній групі. Дослідження показують, що тут проявляються специфічні соціальні потреби.

А. І. Китов, розглядаючи умови досягнення згуртованості у зв’язку з співвідношенням пофесійних і морально-психологічних якостей людей, пропонує спиратись на наступні фактори:

1) раціональний розподіл функцій суб’єктів, що взаємодіють;

2) відповідність особистих можливостей структурі та змісту роботи.

Сумісність визначається ідентичним розумінням основних способів дій. Цей факт забезпечує управлінському персоналу можливість передбачити дії один одного. краще узгоджувати свої наміри з намірами взаємодіючих працівників. Подібні обставини будуть впливати на взаєморозуміння та довіру, що не може не призвести до бажання взаємопідстраховки та допомоги. Сумісність при цьому буде тим вища, чим одноріднішими будуть мотиви професійної діяльності індивідів.

### 2.3. Прогнозування психологічної сумісності

При прогнозуванні психологічної сумісності слід врахувати:

1) взаємне доповнення потреб, коли взаємовідносини будуються на системі потреб, що складають комплект взаємозумовлених намірів. Наприклад, коли одні прагнуть до лідерства, а інші до покори;

2) взаємне доповнення в навичках та досвіді, коли недостатньо розвинуті здібності одних компенсуються високами здібностями інших, наприклад, коли досвідчений керівник та старанний замісник, працюючи разом, створюють ефективну управлінську ланку;

3) взаємне доповнення в знаннях, коли члени групи володіють незамінними знаннями, коли всі можуть вчитися, або опиратися на компетентність один одного;

4) взаємні цінності, коли члени групи мають спільну систему цінностей та правил поведінки;

5) взаємна автономія потреб, коли різні люди, володіючи діаметрально протилежними потребами мають схильність до взаємодії. Наприклад, коли одні схильні до спілкування, а інші – до усамітнення, проте працюють разом.

Прераховані особливості – ніщо інше як типи міжособистої сумісності. Всі вони сприяють ефективності функціонування групи, але прояви кожного з вищезгаданих типів – різні, це пов’язано з груповими та внутрішньоособистісними факторами.

Перші чотири типи сумісності виходять із принципу комплементарності (взіємодоповнюваності) потреб, навиків цінносних орієнтацій. Згідно з типами сумісності, важливими вважаються такі риси характеру як увага та тепле відношення до людей, витримка, взаємна поступливість, готовність прийти на допомогу. Бажаними визнаються – почуття гумору, відзивчивість, здатність вибачати людські недоліки та слабості. Небажаними є : заздрість, нетерпимість, подразнюваність.

Взаємна автономія потреб як тип сумісності є різновидністю чотирьох перших з різницею лиш в тому, що він акцентує свою увагу на несхожості потреб, підкреслює тягу людей до взаємодії. При цьому треба мати на увазі, що несхожість забезпечує відсутність антагонізму.

П’ять описаних вище типологій дають можливість забезпечити сумісність найрізноманітніших робочих груп. Відомі рекомендації в цьому плані по відбору екіпажів літаків, космічних кораблів, морських суден. У всіх подібного роду групах проявляються стресові ситуації різного ступеня, до яких призводять:

1) соціальна ізоляція;

2) тривалий примусовий контакт з одними й тими людьми;

3) відсутність бажаних розваг.

В умовах автономної діяльності спостерігається різка межа між “прийнятними та неприйнятними” людьми. Найкраща сумісність спостерігається в групі з високою прийнятністю.

Прийнятними є люди з вираженими рисами позитивного характеру, які суміщаються з іншими особами за принципом комплементарності. Вони намагаються менше наслідувати стандартні норми поведінки. Себе такі люди оцінюють значно нище ніж їх оцінює група. До неприйнятних відносяться інтроверти (замкнені у собі люди), а також люди, що переоцінюють свої якості, що претендують на вищий соціальний статус, ніж заслуговують. У неприйнятних, як правило, нищий кофіцієнт адаптації до соціальних умов.

Важливу роль у забезпеченні сумісності відіграє формальний лідер. Від того, в якому стпені його поведінка буде прийнятною або неприйнятною, залежить доля сумісності. Високий ступінь прийнятності лідера впливає на підвищення сумісності робочої групи.

# 3. Як краще зрозуміти людей та поліпшити з ними відносини

Краще розуміючи людей, можна збільшити свої шанси на успіх. наприклад, чим краще ви знаєте хід думок вашого співробітника, тим з кращої сторони ви можете подати себе.

Можна зрозуміти типи харектеру і стилі поведінки власної сили розуму, тому що вона дозволяє краще пізнати тип глибинних рис характеру особистості. Крім того, можна використати цю інформацію, щоб вирішити чи хочете ви вступати в контакти, проводити чи припинити їх.

Будь-який тип характеру відрізняється певними рисами, способами сприйняття світу та взаємовідносин з іншими людбми. Крім того, кожна особистість, незалежно від особливостей її харектеру. має своє власне поняття про етику та чесність, Кожен з нас володіє змішаними рисами характеру, що складають нашу індивідуальність, різновиди стилів поведінки, що зв’язані з прешочерговою орієнтацію по відношенню до світу та інших людей. Існує багато термінів для характеристики згідно типу характеру в різних системах. Наприклад, теорія “ДИСК”, популярність якої в зростає в ділових в ділових колах і яка використовується деякими інструкторами по менеджменту, бере початок з робіт Вільяма Марстена, який дослідив емоції середньостатистичних людей. Він розробив чотирьохвимірну модель, що основана на спостереженні в особистості чотирьох основних тенденцій в різних комбінаціях.

Вільям Марстен ці чотири основні типи наступним чином:

Д – схильний до лідерства, ціленаправлений;

И – має великий вплив та зацікавленість у людях;

С – володіє високою стійкістю та стабільністю;

К – дуже добросовісний та компетентний.

Фізіолог карл Юнг ділить людей на тих, хто поєднує в собі думаючу і розуміючу, іна тих, хто поєднує знаючу та відчуваючу функції.

Існує також харалтеристика людей згідно типу їх основног сприйняття та стилю поведінки:

1) особа, що бере на себе відповідальність;

2) аналітик та дослідник;

3) людська особистість;

4) добросовісний планувальник.

Особа, що бере на себе відповідальність, зазвичай має сильно розвинуту здатність сприймати інформацію на слух. Аналітик має добре розвинуте зорове сприйняття. Людська особистість, як правило, відчуває різні почуття, реагує емоційно та виразно. Добросовісний планувальник часто має відчуття, що знає, або впевнений в тому, якою є дана ситуація, або якою вона буде. Проте кожна особистість має змішані фактори впливу.

Важливим моментом є той факт, що люди володіють різними типами сприйняття та стилями поведінки (дод.3.), і щоб найефективніше встановлювати з ними відносини, потрібно знати про їх погляди, так як люди найбільш відкликаються до тих, хто враховує їх точку зору. Таким чином, керівник, який використовує свою інформованість. Може краще керувати своїми підлеглими.

# Додатки

#### Додаток №1

|  |
| --- |
| 1. Позитивний вибір зроблений членом А 2. Негативний вибір зроблений членом В  3.Взаємний позитивний зв’язок членів А і В  4. Взаємний негативний зв ’язок членів А і В |

#### Додаток №2

|  |  |
| --- | --- |
|  | Співставлення основних теорій потреб |
|  | Теорія Маслоу |
| 1. | Потреби діляться на первинні та вторинні, і утворюють п’ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розміщуються у відповідності з пріоритетами. |
| 2. | Поведінка людини визначається нижньою незадоволеною потребою ієрархічної структури. |
| 3. | Після того, як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється. |
|  | Теорія МакКлеланда |
| 1. | Потреби, що мотивують людину – це потреби влади, успіху, належності до певного кола. |
| 2. | У сучасний час особливо важливі потреби вищих порядків. так як нищі вже задоволені. |
|  | Теорія Герцверга |
| 1. | Потреби поділяються на гігієнічні фактори та мотивації. |
| 2. | Наявність гігієнічних факторів не дає розвиватися незадоволеності роботою. |

#### Додаток №3

Стилі етичної поведінки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль етичної поведінки | Основні ознаки | Що треба брати до уваги при взаємовідносинах |
| Абсолютний мораліст | Абсолютно чесний та очікує правди та прямоти від інших. Іноді буває дуже правдивим. | Розраховуйте на дуже чесні та щирі відносини. Такій людині можна повністю довіряти. |
| Мораліст в залежності від ситуації | Пристосовує свої етичні норми до ситуції або людини. Якщо в даній ситуації інші дотримуються моралі та етики, він також їх дотримується. | Будьте чесні та щирі з цією людиною, і вона буде такою ж з вами. Крім того, перконайтесь, що ця людина знає, що ви поводите себе якраз так, тому що з появою у неї причини вам не вірити, ви виявите, що вона більше не поводиться з вами чесно. |
| Прагматичний мораліст | Абсолютно аморальний . дотримується моралі та етики, коли це йому вигідно. Проте в будь-який момент меже почати поводитись нечесно та неетично, якщо це йому вигідно і існує невеликий ризик викриття. | Будьте обережні у справах у справах з такою людиною. Поки він вважає, що для нього є особиста вигода, він буде щирий з вами, проте, як тільки ви втратите в його очах свою значимість, він не задумуючись, зрадить вас. |