

Міністерство освіти і науки України  
Маріупольський державний університет  
Кафедра практичної психології

**Попович О.В.**

**Психологія управління  
Навчально-методичний посібник**

Маріуполь  
2019

ББК 88.591.8я.73

УДК 658.310.826:336.454.5(075.8)

Б48

Попович О.В. Психологія управління. Навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» освітнього ступеня «Магістр». – МДУ, 2019. – 184с.

У роботі представлено виклад змісту курсу «Психологія управління». Навчально-методичний посібник містить тести щодо перевірки вмінь та навичок у майбутніх фахівців, стійкої мотивації до набуття професійних якостей людини, удосконалення знання еволюції управлінської діяльності. Ілюструється сутність управління персоналом як соціального процесу. Для магістрів, аспірантів, викладачів, керівників різних рівнів, психологів.

Укладач:  
д. філос. н., професор

О.В. Попович

Рецензент:  
доктор психологічних наук,  
доцент, професор кафедри  
психології, Мелітопольський державний  
педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

О.В. Царькова

Рецензент:  
кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри соціології  
та соціологічної роботи,  
ДВНЗ «Приазовський державний  
технічний університет»

С.В. Сахно

Відповідальний за випуск:  
зав. кафедри практичної психології,  
к. психол. н.

Л. А. Варава

Затверджено на засіданні кафедри практичної психології, протокол № \_\_\_\_  
від \_\_\_\_\_ 2019 р.

Затверджено на засіданні вченої ради факультету філології та масових  
комунікацій, протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2019 р.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>7</b>
<b>1.1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	
<b>1.2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>7</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>9</b>
<b>Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>9</b>
<b>Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>9</b>
<b>Тема 3. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА АМЕРИКАНСЬКІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>9</b>
<b>Тема 4. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. НІМЕЦЬКІ ТА ЯПОНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>10</b>
<b>Тема 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>10</b>
<b>Тема 6. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>10</b>
<b>Тема 7. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: МОТИВУВАННЯ І КОНТРОЛЬ</b>	<b>11</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ЯВИЩАМИ І ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>11</b>
<b>Тема 8. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ЯВИЩАМИ І ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>11</b>
<b>Тема 9. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ. РОЛІ В КОЛЕКТИВІ</b>	<b>12</b>
<b>Тема 10. ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>12</b>
<b>Тема 11. ПСИХОЛОГІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>12</b>
<b>Тема 12. СПЕЦИФІКА ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА</b>	<b>13</b>
<b>Тема 13. ОЦІНКА І ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ</b>	<b>13</b>
<b>Тема 14. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА</b>	<b>14</b>

<b>Тема 15. ПІДГОТОВКА І УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	<b>14</b>
<b>Тема 16. ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	<b>14</b>
<b>Тема 17. МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ</b>	<b>15</b>
<b>Тема 18. ДЕЛЕГУВАННЯ КЕРІВНИКОМ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ</b>	<b>15</b>
<b>Тема 19. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>15</b>
<b>Тема 20. КОМУНІКАТИВНА СТОРОНА СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ</b>	<b>16</b>
<b>Тема 21. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯ КЕРІВНИКА</b>	<b>16</b>
<b>Тема 22. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА</b>	<b>16</b>
<b>Тема 23. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>18</b>
<b>2.1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>18</b>
<b>2.2. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b>	<b>22</b>
<b>2.3. САМОСТІЙНА РОБОТА</b>	<b>23</b>
<b>2.4. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ЛЕКЦІЇ З КУРСУ</b>	<b>28</b>
<b>Тема 1 Психологія керівництва та лідерства</b>	<b>28</b>
<b>Тема 2 Психологія прийняття рішень</b>	<b>41</b>
<b>Тема 3 Групова психологія</b>	<b>64</b>
<b>Тема 4 Психологія спілкування та організаційна комунікація</b>	<b>74</b>
<b>Тема 5 Психологія влади і впливу</b>	<b>88</b>
<b>РОЗДІЛ 4</b>	<b>94</b>
<b>4.1. Тести для організації комплексних контрольних заходів щодо оцінки якості знань здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» освітнього ступеня «Магістр»</b>	<b>94</b>
<b>Варіант 1</b>	<b>94</b>
<b>Варіант 2</b>	<b>99</b>
<b>Варіант 3</b>	<b>104</b>

<b>Варіант 4</b>	<b>109</b>
<b>Варіант 5</b>	<b>114</b>
<b>Варіант 6</b>	<b>119</b>
<b>Варіант 7</b>	<b>124</b>
<b>Варіант 8</b>	<b>129</b>
<b>Варіант 9</b>	<b>134</b>
<b>Варіант 10</b>	<b>139</b>
<b>Варіант 11</b>	<b>144</b>
<b>Варіант 12</b>	<b>149</b>
<b>Варіант 13</b>	<b>154</b>
<b>Варіант 14</b>	<b>159</b>
<b>Варіант 15</b>	<b>164</b>
<b>Варіант 16</b>	<b>169</b>
<b>Варіант 17</b>	<b>174</b>
<b>Варіант 18</b>	<b>179</b>
<b>Варіант 19</b>	<b>184</b>
<b>Варіант 20</b>	<b>189</b>
<b>Варіант 21</b>	<b>194</b>
<b>Варіант 22</b>	<b>199</b>
<b>Варіант 23</b>	<b>204</b>
<b>Варіант 24</b>	<b>209</b>
<b>Варіант 25</b>	<b>214</b>
<b>Варіант 26</b>	<b>219</b>
<b>Варіант 27</b>	<b>224</b>
<b>Варіант 28</b>	<b>229</b>
<b>Варіант 29</b>	<b>234</b>
<b>Варіант 30</b>	<b>239</b>
<b>КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ</b>	<b>244</b>
<b>Запитання для самоперевірки</b>	<b>250</b>
<b>Предметний покажчик</b>	<b>253</b>
<b>Література</b>	<b>255</b>

## ПЕРЕДМОВА

У науково-методичному посібнику з дисципліни «Психологія управління» запропоновано тести для організації комплексних контрольних заходів щодо оцінки якості знань здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» освітнього ступеня «Магістр».

Посібник має на меті методичне забезпечення керівництва перевірки теоретичної підготовки магістрів-менеджерів освіти з вивчення нормативної дисципліни з циклу гуманітарних дисциплін, які вивчають студенти денної (заочної) форми навчання, – психології управління.

У структурі навчального посібника подано два розділи:

1) розділ «Тести для організації комплексних контрольних заходів щодо оцінки якості знань здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» освітнього ступеня «Магістр»», що включає в себе 30 варіантів тестових завдань, які повною мірою охоплюють зміст програмного матеріалу. Завдання складені на основі робочої програми й містять основні питання, що розкривають концептуальні положення дисципліни; 2) розділ «Ключі до тестових завдань» на матеріалі ключів для кожного запитання – складової теста. Час проведення тестування – 45 хв.

Науково-методичний посібник виконано до вимог Міністерства освіти і науки України та згідно з рекомендаціями організації навчального процесу у вищому навчальному закладі, а також за відпрацьованими стандартами, що діють у навчальному просторі новітньої України. Науково-методичний посібник відповідає навчальному плану і програмі з дисципліни «Психологія управління».

## РОЗДІЛ 1

### 1.1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Психологія управління» як навчальна дисципліна знайомить студентів спеціальності «073 Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» з теоретичними основами психологічної науки управління. Головна **мета курсу** – формування у майбутніх фахівців стійкої мотивації до підвищення соціально-психологічної компетентності у сфері міжособистісного спілкування, вміння з позиції психології управління підходити до вирішення професійних задач, здійснювати аналіз суспільних подій, фактів, явищ та вчинків людей в процесі професійної взаємодії.

Зміст курсу ґрунтується на розкритті сутності та закономірностей внутрішньо групової динамки, функціонування психіки людини в управлінській діяльності, курс „Психологія управління” дає магістрам конкретне уявлення про значущість психологічної науки у професійному зростанні фахівця у сфері менеджмента.

**Завданнями** навчальної дисципліни є:

- Ознайомлення з основними категоріями психології управління, закономірностями й принципами функціонування колективу співробітників, психологічними механізмами поведінки й діяльності людей у групі, особливостями індивідуально-психологічних рис менеджера, з закономірностями і технологіями міжособистісного спілкування.
- Формування знань про сутність, зміст, професійної діяльності керівництва та алгоритму процесу делегування повноважень.
- Надання відомостей про сучасний стан проблеми кадрів в управлінні й актуальні наукові проблеми менеджменту.
- Допомога в осмисленні значущості основ психології менеджменту для майбутньої діяльності.

- Озброєння вміннями використовувати набуті знання у повсякденному спілкуванні та організації взаємин з іншими суб'єктами .

У процесі вивчення курсу студенти повинні **знати**:

- Характеристику предмета ;
- Роль психології управління в професійному спілкуванні;
- Особливості професійної діяльності керівника та психограму рис менеджера;
- Принципи організації ефективної взаємодії підлеглих;
- Основні етапи та умови прийняття управлінських рішень;
- Структуру, функції та методи формування професійної мотивації співробітників;
- Особливості формування та функціонування морально-психологічного клімату колективу;
- Характеристику психодинамічних міжособистісних процесів;

У процесі вивчення курсу магістри повинні **вміти**:

- Аналізувати міжособистісні стосунки членів колективу
- Володіти навичками та компетенціями ефективного впливу на взаємовідносини співробітників
- Забезпечувати формування професійної мотивації з метою досягнення колективної мети
- Сприяти плануванню своєї кар'єри.
- Проводити рефлексивний самоаналіз рівня сформованості особистісних рис необхідних в управлінській діяльності
- Здійснювати планування своєї діяльності на підставі знань з механізмів цілепокладання



## **1.2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

#### **Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**

Предмет та методи психології управління. Система управління і її характеристики. Суб'єкт управління. Об'єкт управління. Соціальне управління і види підпорядкування. Поняття управлінської діяльності. Продукт управлінської діяльності. Характеристика персоналу управління. Методологічні підходи до управління. Рівні управління.

#### **Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Психологічні компоненти управлінської діяльності. Блоки сфери керівництва. Суб'єкт влади і ресурси влади. Форми влади в роботах Фреда Рейвена. Форми авторитету керівника. Особистий (персональний) авторитет керівника. Домінуючі якості авторитету. Діловий авторитет або експертна влада. Інформаційна влада. Легітимна влада. Влада-переконання.

Психологічні закони управління. Закон невизначеності відгуку. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Закон неадекватності самооцінки. Принципи підходу до людей. Закон порушення інформації. Закон самозбереження. Закон компенсації.

#### **Тема 3. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА АМЕРИКАНСЬКІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ**

Три етапи розвитку науки управління. Теорії менеджменту. Європейські теорії. Теорія бюрократії Макса Вебера. Поняття «Ідеальний тип дій»: традиційний; афектний; цінністнорациональний; цілерациональний.

Американські концепції. Праці по організації управлінської діяльності. Поняття раціонального «діапазону контролю», принцип «делегування повноважень». Чотирнадцять принципів управління Анрі Файоля. Роботи Фредеріка Уїнслоу Тейлора. Принципи наукової організації виробництва Тейлора. Принцип функціональної диференціації. Принцип спеціалізації. Принцип матеріальної зацікавленості. Розробки Ф. Джілберта. «Система цілесообразностей» Гаррінгтона Емерсона.

#### **Тема 4. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ. НІМЕЦЬКІ ТА ЯПОНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

Концепція «революції менеджерів». Школа «людських відносин». Роботи Гуго Мюнстерберга, Паркера Фоллета, Елтона Мейо, До. Арджайріса, В. Діксону, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, В. Мура, Ф. Ротлісбергера, Ф. Селзник, А. П. Слоуна, Ф. Херцберга. Дві теоретичні концепції управління Дугласа Мак-Грегора.

Система японського менеджменту. П'ять основних принципів японського менеджменту.

#### **Тема 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ**

Теорія психоаналізу. Теорія навчання. Теорія стилів управління. Управлінська теорія Р. Блейко і Д. Мутону. Теорія раціонального управління. Теорія побічного управління. Імовірнісна модель управлінської ефективності. Теорія ситуаційного лідерства.

#### **Тема 6. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

Функція планування. Види планування. Етапи постановки цілей. Формула ефективного рішення. Вимоги до здійснення функції планування. Системний підхід до планування.

Функція організації. Види організацій. Організація як функція управління. Горизонтальний розподіл праці. Лінійна організаційна структура управління. Лінійно-штабна

структура. Лінійно-функціональна структура управління. Функціональні структури управління. Чинники, сприяючі ефективному виконанню управлінських функцій керівником (в умовах функціональної організації). Матрична структура управління. Переваги і недоліки матричної структури. Принципи бюрократії по М. Веберу. Причини небажання керівників делегувати повноваження. Причини небажання підлеглими отримувати додаткові повноваження і відповідальність (по В Ньюмену).

### **Тема 7. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ: МОТИВУВАННЯ І КОНТРОЛЬ**

Мотивування і стимулювання. Суть мотивації. Схеми дій менеджерів по формуванню мотивації співробітників. Чинники, що впливають на задоволеність працею і мотивацією.

Функція контролю. Суть контролю. Умови ефективності контролю керівника. Стадії. Об'єкти контролю.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ЯВИЩАМИ І ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

### **Тема 8. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ЯВИЩАМИ І ПРОЦЕСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Механізми групової динаміки в організації. Суть групової динаміки: керівництво і лідерство; ухвалення групових рішень; нормоутворення, тобто вироблення групових думок, правил, цінностей; формування функціонально-ролевої структури; об'єднання; груповий тиск та інші засоби регуляції індивідуальної поведінки; конфлікти

Основні чинники, що впливають на спрямованість процесів групової динаміки: мотивація; структура влади в організації; стиль управління керівника організації; полягання процесу комунікації в організації; результати діяльності і

авторитет організації; відчуття приналежності (неприладдя) до організації, причетності (непричетності) до справ організації, міра відповідальності за результати роботи і ін.

Групова динаміка організації. Стадії розвитку колективу організації. П'ять етапів групової динаміки організації в працях М. Вудкока і Д. Френсиса. Розподіл ділових ролей в організації. Феномен групової динаміки в роботах М. Белбінна.

### **Тема 9. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ. РОЛІ В КОЛЕКТИВІ**

Ролі в колективі: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер».

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі і організації.

Поняття соціально-психологічного клімату. Групові ефекти: згуртованість, взаємна сумісність, стан рівня ідентифікації. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.

### **Тема 10. ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА**

Підходи до визначення професійно важливих якостей керівника. Професіограма керівника В.М. Шепельова. Труди Ч. Магерісона і Е. Какабадзе (Великобританія) В.М. Шекеля. Професіограма керівника, запропонована Л.В. Фаткиним. Роботи Р.Л. Крічевського і Б.М. Теплова. Дослідження Ф. Філлера і А. Лейстера. Закономірність Філлера—Лейстера. Психологічні чинники успішності роботи менеджера. Наявність і характер залежності між окремими межами та успіхом керівника в роботах Р. Стогділла.

### **Тема 11. ПСИХОЛОГІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ**

Поняття індивідуального стилю управління. Концепція До. Льовіна. Основні параметри трьох стилів управління. Авторитарний стиль. Демократичний стиль. Ліберальний

стиль. Порівняльна характеристика. Об'єктивні і суб'єктивні чинники вибору стилю керівництва.

Ділова кар'єра керівника. Поняття кар'єри керівника. Планування і реалізація. Професійна кар'єра. Внутрішньоорганізаційна кар'єра. Планування кар'єри працівників.

## **Тема 12. СПЕЦИФІКА ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА**

Сучасні підходи до визначення лідерства. Праці Ж. Блонделя, Л. Даунтона, Ст Каца, Л. Едінгера. Типи лідерів з точки зору масштабності вирішуваних завдань. Лідерство і керівництво. Лідер і менеджер. Поняття "менеджер" і "лідер". Характеристика керівника-лідера. Природа лідерства. Формування ієрархічної піраміди. Інституалізація лідерства. Теорії лідерства. «Теорії меж» або «харизматична». «Ситуаційна теорія». «Синтетична концепція»

Мотивація лідерства і типи лідерства. Влада, авторитет менеджера і стилі управління.

## **Тема 13. ОЦІНКА І ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ**

Проблема кадрів в управлінні. Етапи управління кадрами. Можливості вживання різних кадрових стратегій. Оцінка керівників. Роботи В Р. Агеєва, Т.Ю. Базарова, В. Скворцова. Психологічні особливості оцінюючих осібностей. Методи оцінювання : оціночна бесіда; тестування; експертні оцінки; ділові ігри.

Кадрова стратегія. Вимоги до менеджера для його зростання. Російський кадровий ринок. Методи вчення менеджерів. Східні і західні підходи до підготовки менеджерів. Оцінка кадрів в Японії. Керівники майбутнього століття. Вимоги до керівника майбутнього століття.

## **Тема 14. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

Критерії оцінки ефективності керівництва. Психологічні критерії: 1) задоволеність членів колективу різними аспектами членства в ній (задоволеність стосунками з колегами, з керівником, умовами праці, заробітною платою і т. д; 2) мотивація членів колективу (бажання людей працювати і зберігати членство в колективі); 3) авторитет керівника в колективі; 4) самооцінка колективу своєї згуртованості, своєї успішності функціонування. Набір критеріїв результативності по Д. Скотту Синку. Непсихологічні критерії. Методика розрахунку діапазонного управління Ст. А. Грайкунаса.

## **Тема 15. ПІДГОТОВКА І УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Мотивація ухвалення управлінських рішень. Вироблення установки на успіх у керівників в процесі вирішення завдань управління. Типи керівників, що приймають рішення. Прийоми мотивування виконавців. Правила позитивного мотивування виконавців.

Мислення керівника і ухвалення рішення. Стадії і етапи ухвалення управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень, що приймаються керівником.

Три підходи до ухвалення рішень: інтуїтивний, заснований на думках і раціональний. Істотні особливості ухвалення колективних рішень. Мета організаційного рішення. Інтуїтивні і раціональні рішення. Етапи підготовки і ухвалення раціонального управлінського рішення. Рівні ухвалення рішення і характеристика відповідних навиків. Рутинні рішення. Селективний рівень. Адаптаційні рішення. Інноваційні рішення.

## **Тема 16. ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Ухвалення рішення керівників з різним стилем керівництва. Принципи одноголосності, більшості, мінімізації

розбіжностей і узгодження. Особливості стратегій і тактик вирішення завдань управління. Вибір управлінської стратегії. Критерії та чинники вибору тактики вирішення завдань управління. Ієрархія найбільш переважних тактик. Психологічні причини вибору тактик.

### **Тема 17. МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ**

Методи вирішення управлінських завдань. Метод синектики. Метод щоденників. Метод Гордона. Метод Дельфи. Метод "635". Метод голосування " за і проти" Метод утопічних ігор. Метод Дельбека.

### **Тема 18. ДЕЛЕГУВАННЯ КЕРІВНИКОМ СВОЇХ ПОВНОВАЖЕНЬ**

Делегування повноважень. Алгоритм процесу делегування повноважень. Правила делегування. Основні правила (техніка) делегування. Обов'язки керівника і підлеглих в процесі делегування. Завдання підлягають і не підлягають делегуванню. 20 критеріїв правильного делегування.

### **Тема 19. УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Особливості управлінського спілкування. Основні функції управлінського спілкування. Закономірності формування першого враження. Дія чинника переваги. Чинник привабливості. Чинник відношення до спостерігача. Механізми взаїмовосприяття. Механізми стереотіпізації: гало-ефект, ефект поблажливості, ефект центральної тенденції, ефект ореолу, ефект контрасту, ефект проєкції. Механізми «тонкого налаштування»: ідентифікація, емпатія, аттракція, рефлексія, каузальна атрибуція.

## **Тема 20. КОМУНІКАТИВНА СТОРОНА СПІЛКУВАННЯ КУРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ**

Комунікативна сторона спілкування. Основні комунікативні бар'єри в спілкуванні. Бар'єр «уникнення». Бар'єр «нерозуміння». Семантичний бар'єр нерозуміння. Логічний бар'єр нерозуміння. Умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні. Психологічна суть взаємодії. Характерні межі взаємодії. Структурні компоненти процесу взаємодії. Стратегії поведінки співпраця протидія. компроміс, поступливість, уникнення (ухилення). Змістовні компоненти процесу взаємодії. Дистанція в спілкуванні. Позиція в спілкуванні. Характеристики упевненої поведінки. Правила формування упевненої поведінки.

## **Тема 21. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯ КЕРІВНИКА**

Суть управлінської дії керівника. Теоретичні основи психології дії. Рівні: когнітивний і емоційний. Структура управлінської дії : Засоби дії. Феномен групового тиску. Феномен «нога у дверях». Умови ефективності переконливої інформації. Правила і принципи організації ефективної, переконливої інформації.

Ефекти психологічної дії. «Інкуляційний ефект». «Ефект первинності». «Ефект недавності». Основні способи управлінської дії: навіювання, зараження, наслідування і переконання Наказ; розпорядження; вказівка; інструктаж; рекомендацію; заклик; бесіда як форма управлінської дії. Структура управлінського розпорядження. Функції прямої управлінської дії: Інформаційна функція. Мотиваційна функція. Функція матеріального забезпечення.

## **Тема 22. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Міжособовий конфлікт як соціальний феномен. Конфлікт і його структурні компоненти: об'єкт конфлікту, учасники (опоненти) конфлікту, конфліктна ситуація, інцидент.



Образи конфліктної ситуації. Можливі дії учасників конфлікту. Компоненти структури конфліктів по А.В. Аграшенкову. Динаміка виникнення і розвитку конфлікту чотири основні стадії: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації; усвідомлення учасниками об'єктивної конфліктної ситуації; перехід до конфліктної поведінки; вирішення конфлікту.

### **Тема 23. КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ**

Підходи до визначення типології конфліктів. Причини і умови виникнення міжособових конфліктів. Управління конфліктними ситуаціями в умовах спільної діяльності. Способи управління конфліктами («сітка Томаса»). Можливі дороги вирішення конфлікту. «Кодекс поведінки» в конфлікті в роботах Н.М. Власової. Алгоритм дій керівника по управлінню конфліктами підлеглих. Прямі і непрямі методи управління конфліктами у ролі «третього судді».

## РОЗДІЛ 2

## 2.1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	л а б	і н д	с. р		л	п	л а б	і н д	с. р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1 1	1 2	1 3
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи психології управління</b>												
<b>Тема 1.</b> Методологічні підходи до процесу управління.	1 0	2	2			6	10		1			8
<b>Тема 2.</b> Психологічні особливості управлінської діяльності	9	2	1			6	9	1	1			8
<b>Тема 3.</b> Етапи розвитку менеджменту. Європейські та американські теорії управління.	9	2	1			6	10		1	1		8
<b>Тема 4.</b> Етапи розвитку менеджменту.	9	2	1			6	9	1				8

Німецькі та японські концепції управління												
<b>Тема 5.</b> Психологічні теорії управління	9	2	1			6	10	1	1			8
<b>Тема 6.</b> Функції управління.	9	2	1			6	10	1	1			8
<b>Тема 7.</b> Функції управління: мотивування і контроль	9	2	1			6	10	1	1			8
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	6 4	1 4	8			4 2	68	6	6			5 6
<b>Змістовий модуль 2. Психологія управління груповими явищами і процесами в діяльності керівника</b>												
<b>Тема 8.</b> Психологія управління груповими явищами і процесами в діяльності керівника.	9	2	1			6	2	2	1			6
<b>Тема 9.</b> Управління соціально-психологічним кліматом в	9	2	1			6						6

організації. Ролі в колективі												
<b>Тема 10.</b> Професійно важливі якості керівника	9	2	1			6	2	2	1			6
<b>Тема 11.</b> Психологія індивідуальног о стилю управління.	9	2	1			6	8					6
<b>Тема 12.</b> Специфіка феномену лідерства.	9	2	1			6	5	2	1			6
<b>Тема 13.</b> Оцінка і підготовка управлінських кадрів	9	2	1			6						6
<b>Тема 14.</b> Критерії ефективності роботи менеджера	9	2	1			6		2	1			6
<b>Тема 15.</b> Підготовка і ухвалення управлінських рішень	9	2	1			6						6
<b>Тема 16.</b> Вплив стилю керівництва на ухвалення управлінських	9	2	1			6		2	1			6

рішень											
<b>Тема 17.</b> Методи вирішення управлінських завдань	9	2	1			6		2	2		8
<b>Тема 18.</b> Делегування керівником своїх повноважень	9	2	1			6					8
<b>Тема 19.</b> Управлінське спілкування в діяльності керівника	9	2	1			6		2	1		8
<b>Тема 20.</b> Комунікативна сторона спілкування керівника з підлеглими	9	2	1			6					8
<b>Тема 21.</b> Управлінська дія керівника	9	2	1			6		2			8
<b>Тема 22.</b> Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника	9	2	1			6		2	2		8
<b>Тема 23.</b> Конфлікти в управлінні	7	2	1			4		2			8
<b>Разом за</b>	1	3	1			9	42	2	1		1

<b>змістовим модулем 2</b>	4 2	2	6			4		0	0			0 9
<b>Усього годин</b>	<b>2 1 0</b>	<b>4 6 4</b>	<b>2 4</b>			<b>1 3 4</b>	<b>21 0</b>	<b>2 6</b>	<b>1 6</b>			<b>1 6 5</b>
<b>Модуль 2</b>												
<b>ІНДЗ</b>					6							<b>3 1 6 5</b>
<b>Усього годин</b>	<b>2 1 0</b>	<b>4 6 4</b>	<b>2 4</b>		<b>6</b>	<b>1 3 4</b>	<b>21 0</b>	<b>2 6</b>	<b>1 6</b>		<b>3</b>	<b>1 6 5</b>

## 2.2. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

<b>№ з/п</b>	<b>Назва теми</b>	<b>Кількість годин</b>
<b>1.</b>	Методологічні підходи до процесу управління.	<b>2</b>
<b>2.</b>	Психологічні особливості управлінської діяльності	<b>1</b>
<b>3.</b>	Етапи розвитку менеджменту. Європейські та американські теорії управління. Німецькі та японські концепції управління. Психологічні теорії управління	<b>2</b>
<b>4.</b>	Функції управління.	<b>2</b>
<b>5.</b>	Психологія управління груповими явищами і процесами в діяльності керівника.	<b>2</b>
<b>6.</b>	Психологія індивідуального стилю управління.	<b>2</b>
<b>7.</b>	Специфіка феномену лідерства.	<b>2</b>
<b>8.</b>	Підготовка і ухвалення управлінських рішень. Вплив стилю керівництва на ухвалення управлінських рішень	<b>2</b>

<b>9.</b>	Методи вирішення управлінських завдань. Делегування керівником своїх повноважень	<b>2</b>
<b>10.</b>	Управлінське спілкування в діяльності керівника. Комунікативна сторона спілкування керівника з підлеглими	<b>2</b>
<b>11.</b>	Управлінська дія керівника	<b>2</b>
<b>12.</b>	Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника	<b>2</b>
<b>13.</b>	Конфлікти в управлінні	<b>1</b>
	<b>Разом</b>	<b>24</b>

### 2.3. САМОСТІЙНА РОБОТА

<b>№ з/п</b>	<b>Назва теми</b>	<b>Кількість годин</b>
<b>1.</b>	Методологічні підходи до процесу управління.	<b>6</b>
<b>2.</b>	Психологічні особливості управлінської діяльності	<b>6</b>
<b>3.</b>	Етапи розвитку менеджменту. Європейські та американські теорії управління.	<b>6</b>
<b>4.</b>	Етапи розвитку менеджменту. Німецькі та японські концепції управління	<b>6</b>
<b>5.</b>	Психологічні теорії управління	<b>6</b>
<b>6.</b>	Функції управління.	<b>6</b>
<b>7.</b>	Функції управління: мотивування і контроль	<b>6</b>
<b>8.</b>	Психологія управління груповими явищами і процесами в діяльності керівника.	<b>6</b>
<b>9.</b>	Управління соціально-психологічним кліматом в організації. Ролі в колективі	<b>6</b>
<b>10.</b>	Професійно важливі якості керівника	<b>6</b>
<b>11.</b>	Психологія індивідуального стилю управління.	<b>6</b>
<b>12.</b>	Специфіка феномену лідерства.	<b>6</b>

13.	Оцінка і підготовка управлінських кадрів	6
14.	Критерії ефективності роботи менеджера	6
15.	Підготовка і ухвалення управлінських рішень	6
16.	Вплив стилю керівництва на ухвалення управлінських рішень	6
17.	Методи вирішення управлінських завдань	6
18.	Делегування керівником своїх повноважень	6
19.	Управлінське спілкування в діяльності керівника	6
20.	Комунікативна сторона спілкування керівника з підлеглими	6
21.	Управлінська дія керівника	6
22.	Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника	4
23.	Конфлікти в управлінні	4
	<b>Разом</b>	<b>134</b>

## 2.4. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

В процесі індивідуальної роботи студент відповідайте письмово на запропоновані питання:

1. Чим відрізняється контроль за здійсненням діяльності персоналу і контроль за здобуттям результатів?

2. На які стадії можна розділити контроль за результатами?

3. Чому контроль за здобуттям результатів вважають найбільш слабким місцем в системі управління?

4. За допомогою яких заходів можна досягти доброзичливого контролю? Яка роль керівника в цьому процесі?

5. Як ви оцінюєте свою діяльність в попередній період вашої роботи?

6. Яких форм набуває наполегливість в процесі контролю?



**Ситуація для аналізу** Ви, як керівник сучасної фірми, доручили своєму заступникові підібрати із складу фахівців фірми кандидата, якого можна було б послати на стажування в Гарвардський університет. Було виділено декілька кандидатур –

А. Компетентний в своїй області, жорсткий, авторитарний, такий, що не боїться конфліктів, не вважається з думкою підлеглих.

Б. Компетентний, доброзичливий, уміючий добре ладнати з людьми, але що дуже боїться конфліктів, склок і сварок між співробітниками.

В. Чіткий, уміючий логічно мислити і розуміти завдання фірми, вимагаючий неухильно дотримувати функціональні обов'язки, зайвий раз, що не боїться, покарати співробітників за прорахунки в роботі

Г. Непоганий фахівець, навмисно і що послідовно крокує "наверх" до влади

Д. Спеціаліст середнього рівня, є близьким родичем відомого політичного діяча.

Відповідайте на питання: Кого б ви з цих п'яти кандидатур послали на стажування?

### **Практичне завдання 1.**

Кожен менеджер зацікавлений в підвищенні продуктивності праці. Менеджери прагнуть щоб віддача від інвестицій була максимальною. Але інвестиція — поняття вельми широке. Це — не лише вкладені гроші. Це — і можливості самого працівника, його задоволеність працею, керівником, стосунками із співробітниками фірми і т. д. Виміряти задоволеність працею — справа зовсім не проста. Але більшість менеджерів стежать не за людськими потребами і особливостями, а за успіхами свого бізнесу і багато в чому від цього програють.

Якби ви були керівником фірми, завданням якої є виживання на ринку, яку стратегію ви вибрали б?

1). Змушувати працівників до інтенсивнішої роботи? \_\_\_\_\_

- 2) Карати за збої в їх роботі? \_\_\_\_\_
- 3) Стимулювати грошима? \_\_\_\_\_
- 4) Виучувати їх новим методам роботи? \_\_\_\_\_
- 5) Постійно знаходитися в людських контактах з ними? \_\_\_\_\_
- 6) Надавати їм можливість брати участь у вирішенні проблем фірми? \_\_\_\_\_
- 7) Зацікавити їх не лише грошовою винагородою? \_\_\_\_\_  
Яким чином ви стали б їх зацікавлювати? \_\_\_\_\_
- 8) Які нетрадиційні форми ви можете запропонувати? \_\_\_\_\_

### **Практичне завдання 2.**

Вирішите, будь ласка, виниклу ситуацію. Багато завдань вашого підрозділу ускладнилися у зв'язку з перепрофілюванням всієї фірми. Ситуація виникла через те, що вас випередили конкуренти і збут продукції різко впав. Під загрозою виявилася конкурентоспроможність вашої організації. Генеральний керівник після наради з Радою директорів дав завдання всім керівникам підрозділів в терміновому порядку приступити до технічного переозброєння для випуску нового асортименту продукції. Всі керівники, як і персонал, прийняли завдання як необхідність. Але деякі з керівників середньої ланки управління і майстра стали нервувати. Так двоє з них стали дратівливими, у них "здали нерви", вони думали не стільки про свою фірму, скільки про себе. Деякі із співробітників впали в "транс", у них пропало бажання далі працювати. Оцініть, будь ласка, цю тривожну ситуацію, якби ви виявилися: а) керівником підрозділу; б) виконавцем — членом робочої групи.

Які пропозиції по поліпшенню ситуації у фірмі ви могли б запропонувати?

### **Практичне завдання 3.**

Ви — керівник групи, відповідальний за постановку тактичних цілей у вашій фірмі. Визначите.

1. Три критерії основної мети вашої роботи з врахуванням дії людського чинника:

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

2. У чому полягає дія людського чинника і чому його важко враховувати? \_\_\_\_\_

3. Що для вас, як керівника, найважче в роботі?

4. Як, на ваш погляд, оцінюють вас як керівника президент фірми?

5. Як до вас відносяться ваші підлеглі?

6. Які ваші сильні сторони як керівника?

7. Які ваші слабкі сторони як керівника?

## ЛЕКЦІЇ З КУРСУ

### ТЕМА 1 ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Мало хто сумнівається, що успіх організації в досягненні її цілей багато в чому залежить від її керівника, від його вміння надихнути людей на досягнення цілей, вселити впевненість у власні сили, ясно, чітко, доступно сформулювати цілі і завдання, визначити стратегію, висунути орієнтири її розвитку, і надати підлеглим ентузіазм для їх досягнення. Всі ці якості керівника об'єднані в понятті «лідерство».

*Лідерство* – ключовий компонент ефективного управління організацією. І це подання відноситься не тільки до підприємницької діяльності, лідерство також відіграє ключову роль у політиці, спортивних змаганнях, муніципальному управлінні, благодійної діяльності та багатьох інших сферах життя людини.

Чи виправдано це подання? Чи справді лідери відіграють таку велику роль у формуванні добробуту організацій? Майже столітні дослідження цієї теми підтверджують, що це так. Ефективне лідерство є ключовим чинником в організаційному успіху. Тому буде доречно розглянути тему лідерства більш докладно. У цій главі ми узагальнимо різноманітну інформацію про цьому складному процесі. Щоб полегшити це завдання вчинимо так. Спочатку ми розглянемо деякі відправні пункти теорії лідерства - що це таке і чому менеджер зовсім не обов'язково завжди є лідером. Потім ми досліджуємо види лідерства і зосередимося на основних рисах лідерів і на їх поведінці. Нарешті, розглянемо деякі теорії лідерства і зупинимося на відносинах між лідерами та їх підлеглими.

## **Сутність керівництва та лідерства**

Інтерес до сутності лідерства виник ще у античних філософів, проте наукові дослідження психології лідерства (і підпорядкування лідеру) почалися тільки в ХХ ст. Вчені досліджували різні сторони цього складного явища, надаючи терміну "лідерство" різні значення, і до теперішнього часу визначилися три напрямки розуміння і напрямки дослідження лідерства в організаціях:

- Лідерство як вплив на членів групи, яке забезпечує внутригрупове взаємодія, спрямоване на вирішення спільних проблем;

- Лідерство як процес впливу на діяльність групи, спрямований на її згуртованість для досягнення цілей;

- Лідерство як процес впливу на поведінку людей, ефективність якого залежить від особистих якостей лідера і послідовників, а також від особливостей конкретної ситуації.

Ці визначення мають три загальних компонента. По-перше, кожне з них вказує на те, що лідер повинен мати послідовників. Ніхто не може бути лідером без людей, яких ведуть в певному лідером напрямку. По-друге, визначення припускають, що менеджер - лідер має більший вплив на підлеглих, ніж вони на нього. По-третє, лідерство припускає вплив на послідовників для досягнення ними загальних групових цілей.

Узагальнюючи, визначимо лідерство як процес, за допомогою якого один індивід впливає на поведінку інших і організовує їх діяльність у відповідності з певними завданнями та цілями.

Звернемо увагу на те, що згідно з цим визначенням, лідерство - це, перш за все процес, у якому лідер координує діяльність і навіть змінює погляди підлеглих. Друга риса, відображена у визначенні - лідер "впливає". Це означає, що

люди підкоряються йому не тільки під страхом покарання (хоча буває і таке), але в силу його авторитету, досвіду або ще яких-небудь якостей, які відрізняють його від диктатора, що спирається на грубу силу.

Справа в тому, що довготривалі продуктивні для організації відносини між лідерами та веденими (їх підлеглими) повинні ґрунтуватися (принаймні, частково) на позитивних емоціях. Іншими словами, ведені визнають вплив лідера, тому що вони поважають його, визнають його професійний авторитет або захоплюються його моральними якостями, а не просто, тому що він займає високу посаду або наділений формальною владою.

Вищенаведене визначення також припускає, що лідер координує діяльність підлеглих, щоб досягти певних цілей організації, тобто лідери зосереджуються на управлінні такою поведінкою ведених, яке безпосередньо пов'язане з досягненням організаційних цілей, і вони набагато менше стурбовані діями або відносинами підлеглих, які є невідповідними таким цілям.

Нарешті, звернемо увагу, що визначення, підкреслюючи центральну роль впливу, має на увазі, що лідерство - двосторонній процес. Хоча лідери дійсно впливають на підлеглих різними способами, на лідерів також впливають їхні підлегли. Можна сказати, що лідерство існує тільки щодо підлеглих. Зрештою, неможливо бути лідером, якщо ніхто цього не визнає.

Здавалося б, що ефективні лідери повинні володіти високими інтелектуальними здібностями і вміти аналізувати і систематизувати великий обсяг інформації. Однак видатні розумові здібності в деяких випадках не є необхідними і можуть навіть надати шкоду. Набагато більш важливою якістю є гнучкість розуму, що дозволяє в різних, постійно мінливих

ситуаціях, приймати несподівані рішення і потім відповідно їм діяти. Доведено, що найбільш ефективні лідери не схильні до стандартних рішень і дій і легко адаптуються до різних ситуацій.

Певні риси схоже пов'язані з успіхом в особистій кар'єрі. Наприклад, екстравертність і агресивність важливі для торгових представників. Освіченість і вербальні здібності необхідні вчителю.

Вражає кількість і різноманітність рис, пов'язаних з лідерством. Розум, домінування, агресивність і здатність справедливо судити - лише кілька рис з цього списку. Вивчення цих лідерських якостей призвело до дослідження також фізичних характеристик лідерів, таких як зріст, вага, фізичні характеристики і навіть зовнішня привабливість.

Підхід з погляду лідерських рис втратив свою популярність, хоча деякі дослідники все ще намагаються знайти нові лідерські риси. Основним висновком з цих досліджень було те, що лідери перевершують своїх підлеглих розумом, надійністю, соціально-економічним становищем і зростанням. Але результати цих досліджень суперечливі: наявність так званих лідерських якостей зовсім не обов'язково зробить людину лідером.

Головна трудність цих теорій полягає в тому, що жодна лідерська риса не впливає прямо на досягнення групи. Можливо, та чи інша риса вказує на людину як на лідера, але досягнення групи залежать не тільки від цього.

Незалежно від того, народжуються чи лідерами або стають, абсолютно очевидно, що вони істотно відрізняються від решти людей. Лідер не обов'язково повинен бути інтелектуальним генієм або пророком, щоб за ним слідували, але лідер повинен досконало володіти "мистецтвом управління" і цим мистецтвом володіє далеко не кожен.

Лідерство - важка і відповідальна робота з величезними стресами і серйозними обов'язками.

### **Стилі лідерства**

У минулому ці два стилі розглядалися як дві сторони одного цілого. Пізніші дослідники прийшли до висновку, що це абсолютно різні стилі. Якщо лідери розподіляють обов'язки між своїми підлеглими і говорять їм, що і як треба робити, то такий стиль лідерства називають ліберально-директивним. Якщо ж лідер заохочує участь підлеглих у процесі прийняття рішень, то такий стиль називається автократичній-демократичним. Поєднавши ці два стилі, можна отримати чотири різних типи керівника: (1) директивний автократ, (2) ліберальний автократ, (3) директивний демократ і (4) ліберальний демократ, які представлені в матриці лідерських стилів (рис. 4). Хоча будь-яка спроба розділити людей на категорії викликає серйозні проблеми, у цій класифікації типів керівництва є здоровий глузд. Багато менеджерів використовують той чи інший стиль лідерства в залежності від ситуації.

Чи можна сказати, що кожен стиль лідерства чітко визначений? Іншими словами, чи може який-небудь з цих стилів керівництва бути краще, ніж інші в багатьох, якщо не ні всіх, ситуаціях? Навряд чи. У кожному з чотирьох стилів лідерства є як переваги, так і недоліки. Більше того, успіх застосування кожного стилю залежить від ситуації і рівня розвитку організації. Наприклад, уявіть менеджера, який міг би бути описаний як директивний автократ. Така людина приймає рішення, не консультиуючись з підлеглими, і жорстко контролює їх дії. Багато хто вважає цей варіант небажаним, оскільки це суперечить цінності особистої свободи, по цей підхід може фактично бути високо успішним у деяких



ситуаціях, наприклад, якщо службовцям не вистачає досвіду або кваліфікації.

Навпаки, ліберальний автократ - це лідер, який поєднує стиль прийняття рішень і відсутність контролю над підлеглими. Ліберально-автократичний стиль ефективний при роботі з висококваліфікованими фахівцями, які воліють працювати самостійно (наприклад, вчені, інженери, програмісти), але не беруть участь в звичайному процесі прийняття рішень. Решта два стилю керівництва (директивно-демократичний і ліберально-демократичний) застосовні тільки в певних ситуаціях. Отже, завдання лідерів полягає в тому, щоб їх власний стиль керівництва відповідав потребам їх організації. Загалом, немає жодного універсального методу, що використовується абсолютно у всіх ситуаціях. Стиль керівництва повинен відповідати ситуації.

### **Загальна модель лідерства**

Загальна модель лідерства показує, що сили, що визначають вплив лідера, можуть бути згруповані в три категорії: індивідуальні чинники; організаційні чинники; взаємодія індивідуальних і організаційних чинників.

Індивідуальні фактори співвідносяться з особистими якостями лідера і стилем лідерства. Організаційні фактори - це сили в організації, які впливають на лідера, наприклад, люди в групі, формальна влада, приданная лідеру, характер завдання. Взаємодія цих чинників визначається тим, чи підходить лідер для будь-якої конкретної ситуації, оскільки встановлено, що людина здатна бути лідером далеко не у всіх ситуаціях.

Мета лідерства полягає в поліпшенні результатів, що досягаються групою. Ефективний менеджер - такий лідер, група якого з найбільшою ефективністю виконує задачу.

Визначальні сили можуть прямо впливати на результативність групи. Майстерність лідера, особливості

завдання і навички кожного з працівників прямо впливають на досягнення групи. Наприклад, якщо один з членів групи не володіє необхідними навичками, група досягне менших результатів. Те ж саме станеться, якщо завдання сформульовано недостатньо конкретно.

Ці фактори об'єднуються і змінюються під впливом лідера. Вплив лідера на підлеглих служить каталізатором при виконанні завдання групою. І в міру підвищення результативності групи вплив на неї лідера також зростає.

### **Модель взаємодії лідера і виконавця: значення команди**

Чи справді лідери звертаються з усіма своїми підлеглими однаково? Спостереження, проведені дослідниками, говорять, що немає. Все ж багато теорії лідерства ігнорують цей факт. Важливість потенційних відмінностей у таких взаєминах аналізується в моделі взаємодії лідера і виконавця, розробленої американськими вченими Г. Граеном і М. Вакабаяші.

Ця модель передбачає, що з різних причин лідери по-різному будують взаємини з різними групами підлеглих. Одна група, надалі ми її будемо називати "команда", заохочується лідером. Члени "команди" отримують більше уваги від лідера і більша кількість ресурсів (типу часу і визнання). Навпаки, інші підлегли не потрапляють в "команду". Ці індивіди дискримінуються лідерами, наприклад, отримують меншу кількість ресурсів. Іноді лідери ділять виконавців на групи на основі персональних характеристик начебто віку, статі чи індивідуальності. Точно так же виконавець може потрапити в "команду", якщо лідер вважає, що ця людина буде особливо компетентним при виконанні своєї роботи.

Подальші дослідження підтвердили ідею, що лідери заохочують членів їх "команди". Зокрема, було з'ясовано, що

керівники нижчої ланки завищували оцінки, навіть у випадку погано виконаної роботи, членам "команди" і занижували іншим. Враховуючи політику фаворитизму, члени "команди" для того щоб виправдати своє "особливе" положення, повинні були виконувати свою роботу краще і більшою мірою бути задоволеними своєю діяльністю, ніж інші працівники. Загалом, дослідження підтвердило це припущення. Зокрема, також було виявлено, що члени "команди" дійсно якісніше виконують свою роботу і більше задоволені нею. Також вони рідше звільняються, ніж всі інші працівники. І, крім того, лідери більш уважні до членів "команди", що дозволяє їм членам домагатися успіху в професійній сфері.

Наслідком з моделі Г. Граена і М. Вакабаяші стало розуміння того, що природа відносин, описаних в моделі, може настійно впливати на моральний вигляд, відданість компанії і виконання роботи службовцями.

### **Теорія компетентності**

Як вже зазначалося вище, взаємини лідерів і їхніх підлеглих відіграють важливу роль у виконанні роботи і задоволеності нею останніх. Один специфічний аспект цих відносин служить підставою для ще одного підходу до лідерства - теорії компетентності. Ця теорія підкреслює роль компетентності лідера в галузі спостереження за поведінкою своїх підлеглих, і особливо це стосується виконання роботи.

Лідери спостерігають за роботою виконавців і потім намагаються зрозуміти, чому їх поведінку виправдало, перевершило або не виправдав їх очікування. Так як погане виконання роботи майже завжди створює проблеми для лідера, останні частіше аналізують помилки саме неефективних працівників. При цьому лідери збирають інформацію щодо всіх обставин, які призвели до незадовільного результату і на її основі формують судження щодо причин поганого виконання

роботи виконавцем, яке може залежати як від внутрішніх причин (наприклад, недостатнього зусилля, відданості компанії або здібностей), так і від зовнішніх причин (фактори поза контролем лідерів, наприклад, несправне обладнання, нереалістичні терміни або хвороба). Потім на основі цих чинників лідери формулюють план послідовності дій, спрямованих на те, щоб змінити існуючу ситуацію і по можливості поліпшити виконання роботи в подальшому.

Теорія компетентності припускає, що такі дії хоча б частково ґрунтуються на розумінні лідером причин тієї чи іншої поведінки його підлеглих. Наприклад, якщо підлеглий неякісно виконав свою роботу через несправного обладнання або нестачі потрібних матеріалів, то лідер зосереджується на забезпеченні підлеглих цими матеріалами. Якщо ж причина неякісно виконаної роботи в небажанні підлеглого "надмірно", як йому здається, витратити свої сили, то лідер може зробити догану, понизити в посаді або звільнити цього підлеглого.

Підводячи підсумок, відзначимо, що сутність теорії компетентності полягає в тому, що поведінка лідерів часто відображає їх думку про дії і виконанні роботи виконавцями. У такому випадку лідерство ґрунтується як на сприйнятті лідерів, що впливають на діяльність підлеглих, так і на визнанні підлеглими права лідера впливати на їхню діяльність.

### **Харизматичне лідерство**

Світова історія та історія організацій переповнена прикладами того, як видатні лідери досягають величезного могутності. Їх звеличують, їм поклоняються, з ними пов'язують свої надії і життєві плани тисячі і мільйони людей. Успіх таких лідерів у сфері ґрунтового зміни світогляду, сприйняття, цінностей і поведінки ведених просто грандіозний. Індивіди, які вчиняють такі подвиги, називаються харизматичними лідерами. Ці лідери, як здається їх веденим, володіють

особливими, незвичайними, надприродними якостями, які дозволяють і допомагають їм керувати.

Що робить людину харизматичним лідером? Дослідження показали, що харизматичні лідери мають набір специфічних якостей. Такі якості можна представити таким чином.

Впевненість у собі. Харизматичні лідери високо впевнені у своїх здібностях і судженнях. Інші з готовністю приймають це.

Бачення перспектив. Вважається, що лідер бачить стан справ компанії і покращує існуючі умови роботи. Лідер також повинен бути здатний сформулювати це бачення так, щоб його зрозуміли виконавці. Крім того, харизматичні лідери повинні демонструвати власну впевненість у своєму баченні і самим ризикувати чи чимось жертвувати, щоб здійснити його.

Екстраординарне поведінку. Харизматичні лідери часто непередбачувані. Проте їх незвичайна поведінка (якщо не сказати витівки) викликає захоплення у послідовників

Прагнення до перетворень. Статус-кво - ворог харизматичних лідерів. В умовах хаосу, розброду, невизначеності вони вказують шлях. Нехай навіть згодом сучасники та історики оцінять цей шлях як помилковий, сумніви харизматичним лідерам не властиві.

Політичне чуття. Харизматичні лідери мають реальні уявлення про обмеження, накладених на них, і ресурсах, необхідних, щоб змінити ситуацію. Отже, вони знають, що можуть і чого не можуть. Вони майстерно вербують прихильників і нейтралізують противників, нерідко вдаючись до демагогії, граючи на егоїстичних людських пристрастях.

На перший погляд існує спокуса припустити, що харизматичні лідери відрізняються від інших людей особливими, видатними рисами характеру, якими вони

володіють. Іншими словами, таке лідерство може бути зрозуміле як продовження теорії великих людей, описаної раніше. Хоча риси характеру і відіграють певну роль у харизматичному лідерстві, серед дослідників лідерства все більше вкорінюється переконання, що розумніше розглядати харизматичне лідерство з погляду відносин між лідерами та їх послідовниками. У межах цих відносин харизматичне лідерство ґрунтується на певних типах реакцією виконавців, а не на особливих рисах характеру лідерів. Іншими словами, лідери вважаються харизматичними на підставі їх впливу на послідовників. Цей вплив включає в себе:

- 1) рівень виконання роботи вище очікуваного;
- 2) високий рівень відданості компанії, вірність і повагу до лідера;
- 3) інтерес і захоплення лідером і його пропозиціями.

Коротше кажучи, харизматичне лідерство включає в себе особливий вид відносин виконавець - лідер, в яких лідер змушує людей робити екстраординарні речі в критичній ситуації.

Як не важко здогадатися, харизматичні лідери можуть надавати і негативний вплив на поведінку послідовників. Дійсно, дослідження показали, що харизматичне лідерство часто позитивно впливає на виконання роботи. І завдяки тому, що ці лідери сприймаються як герої, виконавці дуже задоволені ними і, відповідно, своєю роботою теж. Коротше кажучи, люди люблять працювати під керівництвом харизматичних лідерів. Однак існує небезпека, що рано чи пізно харизма розсіється, і лідер, нещодавно викликав захоплення, постане зовсім в іншому вигляді - звичайної людини, з його власними забобонами, помилками і слабкостями. У цьому випадку натомп його послідовників не тільки відхитнеться від свого кумира, але, можливо, почне його ненавидіти. Тому там де

добре налагоджений менеджмент, немає місця харизматичним лідерам.

### **Лідерство у команді**

Щоб досягти успіху в керівництві командою, потрібно дотримуватися наступних правил.

По-перше, завдання лідера полягає не в роздачі команд підлеглим, а в підтримці командного духу та довіри. Це може бути досягнуто шляхом заохочення взаємодії між усіма членами команди, а також між службовцями і клієнтами. Крім того, лідери повинні брати ініціативу, щоб поліпшити ситуацію. Лідерство буде ефективним тільки в тому випадку, якщо лідер власним прикладом намагається поліпшити якість роботи команди.

По-друге, замість того щоб зосередитися на тренінгу підлеглих, ефективні лідери в команді зосереджені на розширенні можливостей команди. Тобто робота лідера дуже схожа на роботу тренера, він допомагає членам команди навчаючи їх навичкам, необхідним для виконання завдання, усуває бар'єри, які можуть позначитися на успішне виконання завдання, розвиває впевненість членів команди в успіху і розкриває їх потенційні можливості.

По-третє, замість управління підлеглими один на один лідер повинен керувати командою в цілому. Іншими словами, лідер повинен допомагати команді розуміти цілі та бути в курсі того, чим в даний час команда займається для того, щоб ці цілі реалізувати. Тобто лідери, що працюють в команді, допомагають членам команди поставити завдання, звертаючи увагу на те, що в тому випадку, якщо члени команди не досягнуть цілей, то вони повинні переглянути свою діяльність, а якщо досягнутий, то їх успіх буде заохочений.

По-четверте, хоча традиційні лідери і працювали над запобіганням конфліктів між індивідами, лідери, що працюють

в команді, повинні диференціювати членів команди. Без сумніву, дуже складно змусити абсолютно різних людей працювати як високо дисциплінована і продуктивна команда, але це потрібно зробити. Цього можна добитися, розвиваючи в членах команди повагу до різних точок зору і звертаючи увагу підлеглих на те, що кожен з них може висловити свою точку зору, а його пропозиції будуть доброзичливо розглянуті.

По-п'яте, на відміну від традиційних лідерів, які просто реагують на зміни, командні лідери повинні передбачати ці зміни. Ефективні командні лідери вивчають обстановку, щоб передбачити зміни і допомогти команді пристосуватися до них.

Загалом, керівництво командою сильно відрізняється від керівництва індивідами. Особлива структура команди робить роботу лідера дуже різноманітною. Хоча ці відмінності видно відразу, може виявитися, що управляти командою і пристосуватися до нових вимог дуже складно, особливо тим, хто звик використовувати традиційний підхід до лідерства. Однак у зв'язку з пріоритетом командного управління вміння адаптуватися до ситуації просто необхідно. Управляти командою, використовуючи старі методи, - значить, запрограмувати себе на невдачу.

*Підготовлено за матеріалами електронного підручника  
Зуб А.Т. Психологія управління.  
Академічний курс для студентів бакалавріату*



## ТЕМА 2 ПСИХОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

У реальному житті менеджери не часто приймають рішення, ґрунтуючись тільки на логіці та аналізі даних, тобто раціонально. У процес прийняття рішень в тій чи іншій мірі завжди втручаються настрою, емоції, симпатії і антипатії, бажання і інші психологічні чинники. Ці фактори проявляються як на рівні індивідуального, так і групового прийняття рішень. Їх необхідно вміти виявляти і враховувати, особливо коли менеджер стикається з протидією своєї логічно вивіреною, що ґрунтується на фактах позиції.

### Особистісні чинники у прийнятті рішень

Існує деяка закономірність: чим більш складніше те чи інше психічне явище, тим більший відбиток індивідуальності людини він несе. Процес прийняття управлінських рішень - річ надзвичайно складна, тому він залежить від психологічних характеристик керівника, від особистісних факторів. Особистісні чинники відображають індивідуальні якості людини і виявляють його сприйняття організаційних проблем. Сприйняття - ставлення людини до навколишнього світу. Люди приймають рішення і діють на основі того, як вони "бачать" ситуацію, тобто на основі свого сприйняття навколишнього світу. Іноді особистісне сприйняття може заважати раціональному процесу прийняття рішення.

Важливими складовими сприйняття є стереотипи. Такі твердження, як: "Все бухгалтери педантичні", "Всі жінки надто емоційні" або "Всі агенти з продажу товарів жадібні до грошей" - приклади стереотипів.

Під стереотипами розуміють схематизований, спрощений образ якогось явища, що фіксує в собі лише деякі його риси.

Якщо керівник впевнений, що всі жінки надто емоційні, навіть якщо об'єктивні дослідження доводять зворотне, він все одно буде ставитися до жінок, як до занадто емоційним істотам. Якщо йому доведеться вибирати, кого просунути по службі, чоловіка або жінку, він, ймовірно, віддасть перевагу службовця-чоловіка, навіть якщо жінка - більш кваліфікований працівник. У результаті дії такого стереотипу фірма може втратити цінного і перспективного працівника.

Цей приклад показує, що стереотипи можуть призвести до згубних або неефективних рішень. Стереотипність мислення впливає на вибір курсу дій, вироблення альтернатив і навіть на формулювання проблеми. Однак не буває медалі тільки з однією стороною: стереотипи іноді полегшують вирішення, спрощуючи погляд на світ, що буває корисним в умовах дефіциту часу.

Ефект ореолу - інший приклад того, як особистісне сприйняття може вплинути на адміністративні рішення. Так називають вплив самого загального враження про людину на подальшу оцінку його поведінки. Припустимо, бухгалтер не пропустив жодного робочого дня протягом трьох років, але погано готував щомісячні звіти. Якщо така хороша відвідуваність призведе до того, що керівник почне вважати бухгалтера дуже хорошим службовцем і запропонує йому місце головного бухгалтера, то він опиниться під впливом явища ореолу. В даному випадку відмінна відвідуваність домінує над поганою підготовкою звітів. Приклади ефекту ореола особливо помітні під час проведення атестації службовців.

Психологам відомо й інше явище, яке часто називають "ефектом першого враження". Мова йде про тенденції переоцінювати своє перше враження про людину, стійкості спочатку сформованої думки про нього. Згідно з

дослідженнями, така первинна інформація надзвичайно важлива для людини, вона отримує непропорційно високу суб'єктивну оцінку і впливає на наступне сприйняття людини. Ось чому до першого знайомства з майбутніми колегами і керівниками варто серйозно готуватися.

"Ефект новизни" говорить про інший закономірності: остання, новіша інформація про людину та її поведінці виявляється суб'єктивно більш важливою, ніж та, що ви отримали місяць або день тому. Тому хороший керівник повинен враховувати цю особливість людської психіки і прагнути до більш об'єктивного і зваженого сприйняття співробітників, яке ґрунтувалося б не тільки на першому знайомстві або останньої отриманої інформації, а на всій їхній роботі в організації.

Суб'єктивна раціональність - це раціональність, обмежена рамками мислення тільки однієї людини. Слово "суб'єктивний" означає "індивідуальний, довільний, упереджений", "раціональний" - "неупереджений, логічний, послідовний". Тому керівник, якому притаманна суб'єктивна раціональність, думає логічно, але в рамках власного мислення.

Спори між представниками менеджменту та профспілками щодо "справедливості" умов колективного договору є гарним прикладом суб'єктивної раціональності. Пропозиції роботодавця підняти заробітну плату та допомогу здаються "очевидно" недостатніми для керівництва профспілки. Обидві сторони використовують логічний підхід, але їх суб'єктивний погляд на питання призводить до різних висновків.

Звичайний конфлікт між відділом вивчення кредитоспроможності клієнтів та відділом збуту - інший приклад суб'єктивної раціональності. Агенти по збуту товарів хочуть продати більше продукції і тому вимагають пільгових

кредитних умов. А фінансові менеджери впевнені, що багато людей не будуть платити і тому вимагають більш жорстких умов. Те, який кредит готовий нарахувати фінансовий менеджер, залежить від позиції, займаної ним, його освіти, досвіду та відомчої завдання.

Або візьмемо, наприклад, розмови про політику. Якщо ви розходьтесь зі співрозмовником у думках, ви говорите: "Якби ви поглянули на це питання з точки зору логіки". Насправді, ви маєте на увазі: "Якби ви подивилися на це з моєї точки зору". Ваша думка про те, що раціонально, може не збігатися з думкою іншої людини.

Концепція суб'єктивної раціональності вказує, що дві людини можуть використовувати логіку для прийняття рішення по одній і тій же ситуації і прийти до різних висновків. Кожна людина надає більше чи менше значення різним чинникам. Особливо помітно суб'єктивна раціональність проявляється при оцінці альтернатив. Жорсткий, авторитарний керівник звільнить службовця без коливань, у той час як лояльному і ліберально налаштованому менеджеру це зробити буде нелегко.

Особистісні чинники, пов'язані з індивідуальним сприйняттям проблеми, проявляються на всіх ключових етапах прийняття рішень: при оцінці ймовірностей випадкових подій, оцінці альтернатив, загальній оцінці ефективності прийнятого рішення.

З імовірнісними оцінками подій пов'язані наступні психологічні ефекти:

- ефект репрезентативності;
- ефект доступності;
- ілюзія контролю;
- явище "валентності";
- феномен складних подій.

Ефект репрезентативності. Слово "репрезентація" походить від англійського, тобто "уявлення", "представництво". Суть цього психологічного ефекту полягає в тому, що люди зазвичай завищують оцінки результатів або ймовірності випадкових подій, які більшою мірою відповідають їх особистого досвіду і сформованим уявленням. Те, що вже траплялося з ними одного разу, про що вони краще обізнані, здається більш імовірним. Про такі події можна сказати, що вони репрезентативні досвіду людей. Ефект репрезентативності має кілька проявів.

По-перше, дослідження показали, що в багатьох випадках люди більш високо оцінюють ймовірності приватних, конкретних подій у порівнянні з загальними (і тому удаваними їм абстрактними) подіями. Іншими словами, якщо подія А - окремий випадок події В, то суб'єктивна оцінка ймовірності першої події парадоксальним чином виявляється вищою, ніж друга, хоча очевидно, що це суперечить здоровому глузду і основним принципам теорії ймовірностей. Наприклад, експерименти П. Плаус показали, що більшості випробовуваних здавалося, що гіпотеза "відповідач покинув місце злочину, злякавшись звинувачення у вбивстві" виглядає імовірніше, чим більш загальна і проста гіпотеза "відповідач залишив місце злочину".

По-друге, ефект репрезентативності часто приводить людей до скоєння помилки гравця, який вірить, що за серією невдач обов'язково повинен послідувати виграш, хоча насправді ймовірність виграшу ніяк не залежить від числа попередніх невдалих результатів. Зокрема, якщо після декількох підкидань монети випадає "орел", то багато хто впевнений, що наступного підкиданні швидше за все випаде решка, причому ця впевненість зростає в міру того, як збільшується число випали поспіль "орлів". Помилка гравця

часто спостерігається в азартних іграх, спорті, бізнесі і в буденному житті. Люди необгрунтовано завищують ймовірності випадкових подій, яких уже "давно не було" і які, на їхню думку, повинні ось-ось статися. З іншого боку, це ж явище може призвести до так званого ефекту гарячої руки. Він полягає в переоцінці шансів вдалих результатів випадкової події. Якщо "гравцю" щастить, то в наступних "партіях" гри він суб'єктивно завищує ймовірність свого виграшу. З цим ефектом тісно пов'язаний феномен улюбленою альтернативи: якщо деякий рішення виявилось вдалим і дало позитивні результати, то емоційно воно закріплюється в досвіді людини. Тому надалі це рішення стає улюбленим способом дій у схожих ситуаціях і, більше того, воно починає не виправдано "переноситися" і на інші ситуації, що вимагають прийняття вже зовсім інших рішень. Щоб не потрапити під вплив закону малих чисел або помилки гравця, необхідно пам'ятати наступне, якщо розглядаються незалежні випадкові події (такі, як підкидання монети), то минулі результати ніяк не впливають на майбутні. Тому ймовірності наступних подій повинні оцінюватися так, як ніби вони відбуваються вперше, тобто незалежно від попередніх результатів.

По-третє, ефект репрезентативності призводить до того, що при оцінці ймовірностей випадкових подій люди часом ігнорують об'єктивну інформацію про частоту цих подій. У багатьох випадках оцінка частоти подій впливає на суб'єктивну оцінку їхніх ймовірностей. Якщо подія відбувається відносно часто, то люди зазвичай більш високо оцінюють його ймовірність, і навпаки. Наприклад, якщо в спорті одна команда або гравець часто виграють, то і в кожній конкретній грі їх шанси на успіх оцінюються вище. Інформація про частоту тієї чи іншої події допомагає дати вірну оцінку його ймовірності. Разом з тим іноді люди не схильні враховувати цю інформацію,

довіряючись власною логікою, інтуїції, почуттям і уявленням, що може призводити їх до помилкових висновків і рішень. Тому при оцінці ймовірностей подій необхідно завжди звертати увагу на частоту цих подій (звичайно, якщо вона відома).

По-четверте, евристика репрезентативності може призводити до помилок у прогнозуванні результатів подій. Це явище, відоме як ефект "нерегресивного прогнозу", полягає в наступному. Якщо деякий дія чи подія призводить до несподівано високим або низьким результатам, які суттєво відрізняються від норми, то в подальшому люди схильні переоцінювати значення цього результату, враховуючи його у своїх прогнозах як дуже важливу інформацію. При цьому вони часто забувають про статистичному явищі регресу до середнього, згідно з яким "аномальні" результати неминуче змінюються нормальними исходами, більш близькими до середніх значень. Ефект нерегресивного прогнозу часто зустрічається в діловій та особистому житті людей, які зазвичай надають дуже велике значення різним "кризовим" явищам, таким як різке падіння курсу валют або попиту на продукцію, раптове зростання злочинності або числа захворювань, сильне і несподівана зміна погодних умов і т.п. Насправді ці явища найчастіше виникають як результат стихійного дії випадкових обставин, а не будь-яких певних закономірностей. Тому при оцінюванні наслідків альтернатив або результатів подій необхідно пам'ятати, що слідом за видатними, яскравими або незвичайними результатами, як правило, йдуть більш усереднені і звичайні, тобто події неминуче повертаються до своєї нормі.

Ефект доступності. Суть даного ефекту полягає в тому, що людина оцінює ймовірність подій залежно від того, наскільки легко ці події або подібні до них приходять на думку,

представляються або спливають у пам'яті. Зазвичай такий підхід працює добре, оскільки часто відбуваються і, отже, більш ймовірні події легше згадати і уявити, ніж події рідкісні і малоймовірні. Але в деяких випадках правило доступності дає "збої" і призводить до систематичних помилок в оцінці ймовірностей подій. Справа в тому, що деякі події оцінюються нами як більш ймовірні просто тому, що їх легше згадати. Але це пояснюється не тим, що вони відбуваються частіше, а впливом зовсім інших факторів. Наприклад, подія є для нас більш доступним і тому здається більш ймовірним, якщо воно сталося недавно, залишило про себе яскраве враження або зробило на нас сильний емоційний вплив. Досліджуючи цей феномен більш глибоко, психологи задавалися питанням: в яких випадках правило доступності призводить до помилкових оцінок ймовірностей? В результаті експериментів О. Л. Кулагін було встановлено кілька таких випадків.

По-перше, дослідження показали, що випадкові події оцінюються людьми як більш ймовірні і правдоподібні, якщо вони швидше і легше пригадуються. Зокрема, нам здається, що малоймовірні події відбуваються дуже часто, якщо відомості про них постійно "миготять" у засобах масової інформації, згадуються в рекламі або поширюються у вигляді чуток. З іншого боку, часто відбуваються події здаються нам малоймовірними або навіть неможливими, якщо про них мало говорять, пишуть, тобто інформація про ці події менш доступна і зустрічається рідко.

По-друге, ефект доступності призводить до помилкових оцінок, коли приклад однієї події придумати складніше, ніж іншого. Так, у добре відомому експерименті А. Тверські і Д. Канемана випробовуваних запитували: які слова частіше зустрічаються в типовому тексті англійською мовою - слова, які починаються на букву до, або слова, в яких буква до стоїть



па третьому місці? З 152 опитаних 105 осіб впевнено відповіли, що слова, що починаються на до, зустрічаються частіше, хоча насправді в англійській мові слів, у яких буква до стоїть на третьому місці, приблизно в два рази більше, ніж слів, що починаються на цю букву.

По-третє, ефект доступності призводить до помилок, коли які-небудь приклади або ситуації легше сприймаються візуально, ніж інші. Наприклад, дві аналогічні завдання, що мають об'єктивно одне рішення, суб'єктивно сприймаються людьми по-різному і приводять їх до різних відповідей, якщо одна з цих завдань представлена більш зручно, зрозуміло і доступно для зорового сприйняття, ніж інша. Зокрема, для цього можуть використовуватися різноманітні способи візуалізації, такі як схеми, малюнки, графіки, таблиці, діаграми. З цього випливає, що в багатьох випадках вирішенням завдань можна маніпулювати, просто змінюючи їх візуальне уявлення.

По-четверте, події оцінюються як більш ймовірні, якщо їх легше уявити або уявити. Наприклад, якщо групі випробуваних пред'явити деякий сценарій розвитку подій і попросити представити його у всіх подробицях, то в подальшому саме цей сценарій буде оцінюватися більшістю групи як більш ймовірний, ніж до проведення експерименту. Ясно, що в цьому випадку будь-яких об'єктивних підстав на користь зміни оцінки немає. Вся справа полягає в унаочення і в силі уяви, які роблять подія у свідомості людини більш доступним, і тому складається враження, що ця подія більш імовірно. Використовуючи даний ефект, можна "нав'язувати" уяві інших людей такі події або сценарії, ймовірність яких бажано збільшити, і навпаки, залишати в тіні події, ймовірність яких треба зменшити. Таким чином, з'являється можливість впливати на поведінку осіб, які приймають рішення. Подальші дослідження показали, що подібний прояв ефекту доступності

має більш складну природу. Виявилось, що уява підвищує оцінку ймовірності тільки таких подій, які можна представити відносно легко. Якщо ж по деякому опису подія уявити складно, то це, навпаки, призводить до зниження його суб'єктивної ймовірності. Крім того, оцінка ймовірності події може залишатися дуже низькою, якщо ця подія має для людини вкрай негативне значення, наприклад великі втрати, хвороби і т.д. Було встановлено, що в більшості випадків оцінка ймовірностей таких подій не змінюється навіть після того, як людей просять в деталях представити їх наслідки.

По-п'яте, на оцінки і судження людей впливають яскравість і жвавість інформації про події. Це явище дуже тісно пов'язане з ефектом доступності і носить назву ефект наочності, або ефект яскравості. Експерименти показали, що люди, приймаючи рішення, більшою мірою перебувають під впливом яскравою і конкретної інформації, ніж блідою і абстрактною. Барвисте і живе опис малоїмовірних і неправдоподібних подій справляє більше враження, ніж сухе і бідне опис достовірних подій. Сила яскравою інформації широко використовується рекламними агентствами, політиками, юристами, підприємцями, які прагнуть вплинути на рішення інших людей: покупців, виборців, суддів, партнерів по переговорах і т.д. Справа в тому, що яскрава інформація більш доступна для сприйняття, легше запам'ятовується і відтворюється. Тому події, пов'язані з цією інформацією, оцінюються як більш ймовірні.

Ілюзія контролю. Цей феномен пов'язаний з тим, що суб'єктивна оцінка ймовірності випадкової події залежить від того, наскільки сама людина вірить, що своїми діями він може вплинути на результат даної події. Іншими словами, оцінка суб'єктом ймовірності тієї чи іншої події залежить від його віри в контрольованість цієї події. При цьому можливі два варіанти.

По-перше, якщо результат події бажаний для нас, то ми вважаємо його тим більш імовірним, чим більше віримо в його контрольованість. Наприклад, ймовірність здійснення вигідної угоди буде оцінюватися нами досить високо, якщо ми дійсно можемо зацікавити свого партнера і вплинути на його поведінку.

По-друге, якщо ми віримо в контрольованість події, за його результат має для нас негативне значення, то ймовірність цієї події суб'єктивно знижується. Наприклад, ймовірність втрати всіх вкладених коштів ми оцінюватимемо нижче, якщо знаємо, як розпорядитися цими коштами, і впевнені в успіху. У більшості ситуацій такі оцінки ймовірностей цілком адекватні, оскільки людина, що має можливість певним чином впливати на хід подій, дійсно робить позитивний результат більш ймовірним, а негативний результат менш імовірним. Однак досить часто віра в контроль над подіями виявляється ілюзорною. В цілому було встановлено, що ілюзія контролю зазвичай виникає в повторюваних, але випадкових за своєю природою ситуаціях, наприклад в азартних іграх, в умовах конкурентної боротьби або невизначеності споживчого попиту. Це неминуче приводить людей до помилок в оцінці ймовірностей випадкових подій.

Феномен "валентності" (афект Ф. Ірвіна). Суб'єктивна оцінка ймовірності випадкової події залежить від його "валентності", тобто позитивною або негативною оцінки людиною результату цієї події. Дослідження показують, що люди завищують ймовірність подій з позитивними результатами і занижують ймовірності подій з негативними наслідками. Іншими словами, приємні і бажані події здаються людям більш ймовірними, ніж неприємні й небажані. Це названо феноменом "валентності". Так, в ході одного з експериментів С. Плауса в 1998 р групі студентів давали

список з 42 подій, що мають як позитивне, так і негативне значення, наприклад, отримання високої зарплати, придбання власного будинку, захворювання і т.д. Після цього випробовуваних просили оцінити, наскільки ймовірно, що дані події відбудуться в їхньому житті і в житті інших студентів з цієї ж групи. З'ясувалося, що в середньому люди оцінювали ймовірність хороших подій в їхньому житті на 15% вище, а ймовірність поганих - на 20% нижче, ніж в інших.

Одне з пояснень цього явища полягає в тому, що інформація про бажане подію легше і швидше переводиться в короткочасну пам'ять людини, стає більш доступною, і тому ймовірність такої події отримує завищену оцінку. З іншого боку, інформація про небажану подію пригнічується і блокується в довготривалій пам'яті. При цьому в людини спрацьовують механізми психологічного самозахисту від травмуючої, емоційно негативної інформації. Тому така інформація стає менш доступною, і ймовірність відповідної події отримує занижену оцінку. Прояв даного феномена часто призводить до необгрунтованого оптимізму в особистому та діловому житті людей.

Феномен складних подій. Як визначає О. А. Кулагін, "випадкова подія називається складним, якщо воно складається з декількох простих подій. Причому якщо складна подія полягає в тому, щоб відбулися всі прості події, то воно називається твором цих подій". Ці визначення можна пояснити наступним прикладом: якщо подія А - це випадання "орла" при першому підкиданні монети, а подія В - при другому, то випадання "орла" два рази поспіль - це складна подія "А і В", тобто добуток двох простих подій. Якщо складна подія полягає в тому, щоб відбулося хоча б одне з простих подій, то воно називається сумою цих подій. Наприклад, випадання "орла" хоча б в одному з двох підкидань - це складна подія "А

або В", тобто сума двох простих подій. Таким чином, феномен складних подій полягає в тому, що люди зазвичай завищують ймовірність твори і занижують ймовірність суми декількох простих подій. Так, в одному з експериментів випробовуваних просили оцінити ймовірність виграшу в лотереї, що складається з двох етапів з рівною ймовірністю виграшу і програшу на кожному етапі (так само, як при підкиданні монети). Виявилось, що в середньому люди оцінювали ймовірність виграшу в такій лотереї як 45%, тобто майже в два рази більше, ніж насправді ( $0,5 \times 0,5 = 0,25$ ). З іншого боку, ймовірність виграшу хоча б на одному етапі лотереї оцінювалася приблизно в 50%, хоча об'єктивно вона дорівнює 75% ( $1 - 0,5 \times 0,5 = 0,75$ ). При збільшенні кількості фіналів і етапів лотереї величина помилки істотно зростала. Наприклад, у лотереї, що складається з восьми етапів з вісьмома можливими наслідками на кожному етапі (з них тільки один виграшний), респонденти оцінювали загальну ймовірність виграшу як 5%, хоча реальна оцінка ймовірності легко обчислюється і дорівнює  $(1/8)^8 = 0,6 \times 10^{-7}$ .

Очевидно, що суб'єктивна оцінка ймовірності була завищена майже в мільйон разів! Це явище спостерігалось і в інших експериментах - при збільшенні кількості простих подій зростає величина помилки в процесі оцінювання ймовірностей складних подій.

Щоб уникати таких помилок, рекомендується "розбивати" складні події на прості, оцінювати ймовірність кожного простого події і потім використовувати основні правила теорії ймовірностей. Наприклад, ймовірність того, що в трьох підкиданнях монети три рази випаде "орел", обчислюється як добуток  $1/2 \times 1/2 \times 1/2 = 1/8$ . Випадання "орла" хоча б один раз - це подія, протилежна випаданню три рази поспіль "решки". Тому його ймовірність обчислюється як  $1 - (1/2)^3 =$

7/8. Однак подібні формули можна використовувати тільки для оцінки ймовірностей складних подій, що включають в себе незалежні випадкові події. Якщо ж прості події є залежними, то для оцінки ймовірності треба використовувати інші методи.

Суб'єктивна складова широко проявляється також при оцінці альтернатив. З нею пов'язані такі феномени психології прийняття рішень:

- якорний ефект;
- ефект сприйняття ризику;
- інерційний ефект;
- ефект реактивного опору.

Якорний ефект. Виникає в задачах прийняття рішень при оцінюванні людьми як ймовірностей випадкових подій, так і наслідків альтернатив. Його сутність полягає в тому, що в процесі оцінювання люди мимоволі "прив'язуються" до деяких вихідним оцінками, які були дані кимось раніше або взагалі отримані випадковим чином. З цієї причини якорний ефект також називається ефектом прив'язки. Оцінки, які грають роль "якоря", як би притягують до себе думку людей, які, нічого не підозрюючи, підганяють під них свої судження.

Для демонстрації цього ефекту розглянемо експеримент, описаний С. Плаусом. У цьому експерименті всі випробовувані розділені на дві групи. На очах у першої групи експериментатор запускає рулетку, яка розділена на сектори з деякими числами. Стрілка вказує на число 65. Після цього групі здається питання: більше або менше 65% складають африканські держави в Організації Об'єднаних Націй? Більшість членів групи впевнені, що менше. Потім їх просять відповісти: скільки африканських держав в ООН? Кожен з учасників першої групи дає свою оцінку, і експериментатор записує результати. Аналогічні питання задаються другій

групі. Різниця полягає лише в тому, що в цьому випадку рулетка зупиняється біля числа 10, і відповідно в першому питанні 65 замінюється на 10. Результати експерименту показали, що середні значення відповідей піддослідних па друге питання в обох групах істотно розрізняються. Виявилося, що випробовувані першої групи (там, де рулетка зупинилася на 65) в середньому відповідали, що в ООН африканські держави становлять 45%, а випробовувані другої групи (там, де рулетка зупинилася на 10) в середньому давали відповідь 25%. Оскільки учасники експерименту були однаково некомпетентні в цьому питанні, то єдина можлива причина настільки великого відмінності в їх відповідях полягає в тому, що різним групам були дані різні точки відліку або "якоря": першим - 65, другим - 10. Саме вони і вплинули на наступні оцінки, хоча випробовувані бачили, що ці "якоря" призначалися випадково і, більше того, не мали ніякого відношення до розв'язуваної задачі.

Якірний ефект спостерігається не тільки в штучних і далеких від життя експериментах, начебто прикладу з рулеткою та африканськими державами, але і в реальних ситуаціях. Наприклад, бюджетні витрати в поточному році можуть стати прив'язкою для визначення аналогічних витрат на наступний рік. Також встановлено, що якщо в статтях закону, що описують покарання, більш суворі заходи передують більш поблажливим, то судді виносять більш суворі вироки, ніж у тих випадках, коли м'які запобіжного заходу описуються раніше.

Цікавий експеримент, що підтверджує якірний ефект, був проведений в області нерухомості О. А. Кулагін. Групі досвідчених ріелторів було запропоновано оцінити будинок, призначений для продажу. Офіційно цей будинок був оцінений фахівцями в 135000 дол. Для оцінки будинку всі ріелтори

отримали абсолютно ідентичні документи за тим винятком, що в них були вказані різні ціни, нібито рекомендовані експертами. Причому розкид цих цін знаходився в зразковому діапазоні від 120000 дол. До 150 000 дол. Після огляду будинку ріелтори повинні були дати свої оцінки його вартості. Результати експерименту показали, що оцінки ріелторів істотно різнилися (приблизно від 115 000 дол. До 130 000 дол.) В залежності від "експертної" оцінки, зазначеної в документах. Справа в тому, що саме ця оцінка ("якір") притягувала до себе думку експертів, відволікаючи їх від реальних факторів, що впливають на вартість будинку. Якірний ефект - дуже помітне явище, яке сильно впливає на оцінку людьми ймовірностей подій або результатів альтернатив. Щоб захиститися від впливу "якоря", або прив'язки, необхідно свідомо і критично ставитися до будь-якої запропонованої оцінкою, навіть якщо вона виглядає правдоподібною. Найкращий спосіб - взагалі не брати до уваги ці оцінки, забути про них, хоча практично це зробити важко. Якщо прив'язка занадто висока або низька, то можна спробувати придумати альтернативну прив'язку, настільки ж високу або низьку, але у зворотному напрямку, щоб компенсувати негативний вплив первісної оцінки.

Ефект сприйняття ризику. Дане явище спостерігається в умовах невизначеності, коли прийняття рішень пов'язане з ризиком, тобто можливістю несприятливого результату. В "ризикованих" ситуаціях важливу роль відіграє таке особистісне якість людей, як схильність до ризику. Дослідження показують, що вона може змінюватися залежно від того, як людина опинилася в проблемній ситуації. Якщо він добровільно ставить перед собою цілі і приймає рішення для їх досягнення, то його схильність до ризику збільшується. Іншими словами, в цьому випадку люди сприймають ризик позитивно і готові примиритися з ним заради можливості



досягти значущу для себе мету. Таке сприйняття ризику характерно для діяльності людей у бізнесі, політиці, військовій справі, спорті та інших областях, пов'язаних з високою невизначеністю. З іншого боку, в ситуаціях "примусового" ризику, в які людина потрапляє не по своїй волі, його ставлення до ризику змінюється на протилежне. Наприклад, люди різко негативно ставляться до будівництва небезпечних об'єктів, таких як атомні електростанції або хімічні виробництва поблизу своїх міст, оскільки вони вимушено опиняються в ситуації постійного ризику. Зокрема, схильність людей до ризику зменшується в ситуаціях "нав'язаного" вибору, коли людині доручено прийняти рішення. Такі ситуації часто виникають в діяльності організацій, коли керівник "просить" кого-небудь з підлеглих вирішити виниклу проблему і доповісти про отримані результати. Ймовірно, що в подібних ситуаціях люди не хочуть ризикувати, оскільки їм здається, що в разі невдачі вся відповідальність буде покладена тільки на них. Таким чином, в умовах добровільного та нав'язаного вибору у людей виникає рознос ставлення до ризику. З цієї причини ефект сприйняття ризику іноді називають явищем асиметрії добровільного та нав'язаного вибору.

Інерційний ефект. Це явище полягає в тому, що люди, як правило, переоцінюють значимість тієї альтернативи чи ідеї, яка першою прийшла їм у голову при вирішенні проблеми. Тому в багатьох випадках вони не обтяжують себе пошуком інших варіантів рішення, і процес прийняття рішення на цьому закінчується. Якщо ж для вирішення проблеми генеруються нові ідеї, то вони оцінюються з точки зору достоїнств перший альтернативи. Така оцінка носить критичний, упереджений характер, що часто служить причиною відмови від цих ідей.

Окремий випадок цього явища можна позначити як ефект "додаткової альтернативи". Він полягає в наступному:

якщо в процесі прийняття рішення кимось "з боку" пропонується нова, додаткова альтернатива, то під її впливом істотно зростає привабливість "старих", вже були до цього альтернатив. Особа, що приймає рішення, чинить опір нав'язуванню додаткових альтернатив, як би оберігає себе від них за рахунок того, що підвищує суб'єктивну цінність "основних" альтернатив, які більш звичні і знайомі.

З інерційним ефектом тісно пов'язане явище консерватизму в оцінці ймовірностей подій: люди дуже неохоче змінюють первісну оцінку ймовірності тієї чи іншої події, незважаючи на одержання повой інформації про цю подію. С. Плаус зазначає, що "консерватизм - це тенденція міняти початкову оцінку ймовірності повільніше, ніж того вимагають нові умови". Як показали дослідження, щоб така зміна все-таки відбулося, потрібно багаторазове отримання (від двох до п'яти) нових фактів про даний випадковому подію.

Ефект реактивного опору. Це загальне соціально-психологічне явище полягає в тому, що будь-яке зовнішнє тиск, який виражається в обмеженні свободи дій чи вибору, породжує сильну відповідну реакцію з боку людини. Ця реакція проявляється двояко. З одного боку, вона полягає в прагненні людини здійснити саме ту дію і прийняти саме те рішення, на які накладаються обмеження або заборону. Це відбувається тому, що суб'єктивна цінність і привабливість таких "заборонених" рішень значно вище, хоча об'єктивно вони можуть бути гірше, ніж інше рішення проблеми. Недарма відома прислів'я говорить про те, що "заборонений плід солодкий". З іншого боку, якщо людині нав'язувати або "посилено рекомендувати" якесь рішення, то виникає реактивний опір не приймати це рішення. В даному випадку суб'єктивна цінність такого рішення різко падає, хоча насправді воно може виявитися найкращим.

Ефект реактивного опору може використовуватися в якості реального механізму управління іншими людьми. З його допомогою можна спробувати "змусити" іншої людини прийняти деяке рішення або, навпаки, відмовитися від нього. Наприклад, щоб підвищити привабливість альтернативи і схилити керівника до її вибору, можна нарочито посилено "відмовляти" іншої людини від даного рішення, не наводячи при цьому ніяких розумних аргументів. У цьому випадку ваш "рада" буде виглядати як заборона або обмеження, і шанси на прийняття потрібного вам рішення підвищуються. З цією ж метою можна наполегливо нав'язувати керівнику яесь "сторонне" рішення, яке не має великої цінності, але грає роль додаткової альтернативи.

Особистісні характеристики і суб'єктивні фактори відіграють важливу роль і на заключному етапі процесу прийняття рішень - оцінки і контролю за виконанням рішення. Тут виділяються наступні психологічні феномени:

- ефект надмірної впевненості;
- ефект "труднощі - легкості"
- феномен дисонансу після важкого рішення;
- ефект поведінки, що суперечить відношенню.

Ефект надмірної впевненості. Цим терміном позначається той факт, неодноразово перевірений в експериментах, що в більшості випадків люди переоцінюють правильність своїх рішень.

Одне з можливих пояснень цього явища полягає в тому, що після ухвалення рішення людина схильна шукати у власній пам'яті такі факти і приводити такі аргументи, які підтверджують правильність прийнятого рішення, а не суперечать йому. Саме ця схильність і "винна" в тому, що людина переоцінює правильність прийнятого рішення.

Ефект "труднощі - легкості". Подальші дослідження ефекту надмірної впевненості показали, що оцінка людьми правильності ухваленого рішення залежить від труднощі розв'язуваної задачі. Було встановлено, що при збільшенні складності число правильних рішень скорочується, але ступінь впевненості людей у їх правильності зростає. Разом з тим при зменшенні труднощі завдання число правильних відповідей природно збільшується, але ступінь впевненості людей у їх правильності чомусь знижується. Якщо завдання дуже легка, то може спостерігатися зворотне явище - ефект недостатньої впевненості, тобто в середньому оцінка людьми правильності своїх рішень взагалі виявляється нижче, ніж відсоток правильних рішень. На перший погляд виникає парадокс: в важких завданнях люди демонструють упевненість, а в легеньких завданнях - невпевненість у своїх рішеннях. Даний феномен отримав назву ефекту "труднощі - легкості".

Пояснити це цікаве явище можна наступним чином. Коли людина має прийняти рішення, він певною мірою вже уявляє собі ту проблему, з якою має справу, і тому може приблизно оцінити свою компетентність у цій галузі. Попередня самооцінка компетентності відповідає впевненості людини в тому, що він зможе успішно вирішити дану проблему. Разом з тим ця первісна оцінка виконує функцію "якоря", який прив'язує до себе всі наступні оцінки впевненості. Якщо ж проблема виявляється важче, ніж очікувалося спочатку, то впевненість у її успішному знижується, по не сильно: її тримає "якір". У підсумку середня оцінка впевненості в прийнятому рішенні буде трохи нижче, ніж первісна, але все-таки вище, ніж дійсна правильність рішень. Як наслідок, при вирішенні складних завдань спостерігається ефект надмірної впевненості.

У протилежній ситуації, коли проблема виявляється більш легкою, ніж очікувалося, впевненість людини в ході її рішення почне поступово збільшуватися, але не досягне істинного значення, оскільки в цьому випадку "якір" тягне її вниз. Тому в легених завданнях спостерігається ефект недостатньої впевненості.

Дослідження ефекту "труднощі - легкості" має велике практичне значення, наприклад, для попередньої оцінки якості прийнятого рішення. Справа в тому, що в реальних ситуаціях об'єктивно оцінити якість рішення можна тільки після його реалізації, що займає звичайно тривалий час. У цих умовах важливу роль відіграють експертні оцінки наслідків кожної альтернативи, а також упевненість експертів в правильності прийнятого рішення. Однак і експерти не застраховані від помилок, оскільки їх оцінки також знаходяться під впливом ефекту "труднощі - легкості". Тому впевненість експертів у правильності того чи іншого рішення може бути як надмірною, так і недостатньою. Зрозуміло, що це заважає формуванню реалістичною експертної оцінки. Проте якщо в результаті психологічних досліджень буде знайдений ефективний спосіб корекції експертних помилок, наприклад, шляхом спеціального навчання експертів або внесення відповідних поправок до їх судження, то стане можливою більш точна попередня оцінка якості альтернативних рішень. Необхідність у цьому може виникнути в процесі прийняття важливих економічних, політичних, екологічних рішень, а також в комерційних і промислових організаціях при стратегічному плануванні, виборі інвестиційних проектів та вирішенні інших проблем.

Феномен дисонансу після важкого рішення. Даний ефект пов'язаний з появою та зняттям когнітивного (пізнавального) дисонансу після прийняття рішення. Під когнітивним дисонансом розуміється протиріччя між наявними

знаннями, думками, переконаннями людини і новою інформацією. Люди переживають це протиріччя як стан дискомфорту і тому прагнуть позбутися від нього і відновити своє "душевну рівновагу". Саме це прагнення часто мотивує людей на прийняття рішень і виконання відповідних дій. Наприклад, якщо керівник фірми з яких-небудь причин змушений прийняти на роботу малокваліфікованої і недосвідченого працівника, то може виникнути дисонанс між цим рішенням і переконанням керівника в тому, що у нього повинні працювати тільки професіонали.

Щоб зняти або зменшити когнітивний дисонанс, існують три основні способи:

по-перше, можна змінити один з елементів, що входять у протиріччя. Наприклад, відмовити даному кандидату в прийомі на роботу або скорегувати свої переконання з цього питання;

по-друге, можна знизити значимість елементів, що входять у протиріччя. Наприклад, вирішити, що ця людина не такий вже поганий працівник і з часом він всьому навчиться або що на цій посаді висока кваліфікація зовсім і не потрібно;

по-третє, можна додати новий елемент, що знижує протиріччя між існуючими. Наприклад, хоча прийняте рішення і суперечить переконанням керівника, воно дозволить зберегти хороші відносини з "потрібними" людьми.

Якщо рішення вже прийнято, то може виникнути явище, яке отримало назву "феномен дисонансу після важкого рішення". "Важким" називається рішення, яке не має явної переваги перед іншими альтернативами: кожна з них по-своєму гарна і в чомусь перевершує інші варіанти. Зазвичай в таких випадках після прийняття рішення людина переживає когнітивний дисонанс, тобто протиріччя між тим, що в обраному варіанті є негативні властивості, і тим, що в

відкинутих варіантах є щось позитивне. Іншими словами, прийняте рішення по-своєму невдало, але воно прийнято, а відкинуті рішення по-своєму гарні, але вони відкинуті.

Як показали експерименти, для зняття цього протиріччя після прийняття важкого рішення підвищується суб'єктивна оцінка людиною обраної альтернативи та, навпаки, падає привабливість інших альтернатив. Людина переконує себе в тому, що його вибір не просто краще, а значно краще, ніж відкинуті альтернативи, і таким чином позбавляється від когнітивного дисонансу. Подібний спосіб зменшення дисонансу нагадує ефект надмірної впевненості, проте в даному випадку, зростання привабливості прийнятого рішення пояснюється не схильністю до підтвердження, а прагненням людини позбутися внутрішніх протиріч і сумнівів у правильності свого вибору. Більш того, слід очікувати, що і в майбутньому з більшою ймовірністю людина буде приймати аналогічні "важкі" рішення. Наприклад, якщо директор компанії довго мучився вибором між випускниками трьох престижних університетів Л, В і С, а в підсумку віддав перевагу В, то швидше за все, що і надалі при наймі на роботу перевага буде віддаватися випускникам університету В, оскільки їх суб'єктивна привабливість виросте.

*Підготовлено за матеріалами електронного підручника  
Зуб А.Т. Психологія управління.  
Академічний курс для студентів бакалавріату*

### ТЕМА 3 ГРУПОВА ПСИХОЛОГІЯ

Будь-яка організація складається з груп людей. Такі групи - це не просто випадкова сукупність людей, але, як правило, ретельно відібраний, навчений і підготовлений до виконання певних дій колектив. Тому організаційна поведінка може розглядатися під кутом зору групової поведінки, що розуміється як сукупність дій груп та окремих індивідів, їх складових. Якщо індивіди складають групи і визначають їх цілі, плани досягнення цілей і необхідні для цього кошти, то групи як ціле, в свою чергу, впливають на індивідів, змінюючи, модифікуючи їх поведінку, інтереси і потреби. Менеджер повинен знати психологічні закономірності поведінки людей в групах і використовувати ці знання для забезпечення найвищої продуктивності групи.

#### **Визначення та класифікація організацій і груп**

Перш ніж почати розгляд групової поведінки необхідно дати визначення поняттям "організація" і "група", а також привести їх класифікації.

Організація - це група, що складається з двох або більше осіб, взаємодіючих і залежать один від одного, об'єдналися для досягнення загальних цілей. Розрізняють формальні і неформальні організації.

Формальна організація являє собою групу людей, певним чином структуровану, і що має спеціальними документами (наприклад, статутом, свідоцтвом про реєстрацію), в яких вказані її цілі і прописаний її юридичний статус. Така організація "оформлена" відповідно до чинного законодавства. У формальній організації поведінку кожного члена повинно бути спрямоване на досягнення загальних цілей.

Неформальна організація - це група, яка на відміну від формальної організації не має ні певної структури, ні



документа, що посвідчує її існування. Велика частина таких груп зазвичай формуються у службовій середовищі, вони з'являються для задоволення будь-яких соціальних потреб, наприклад, спілкування або демонстрації особистих професійних досягнень. Так, троє службовців з різних відділів, які завжди разом обідають і при цьому обговорюють різні теми – приклад неформальної організації.

Можна запропонувати таку класифікацію груп: керовані; цільові; за інтересами; дружні.

Керовані і цільові групи відносяться до формальним організаціям, а ось групи за інтересами і дружні колективи - це скоріше приклади неформальних організацій.

Розглянемо характеристики цих груп.

Керована група складається з менеджера і тих підлеглих, які звітують за виконану роботу безпосередньо перед ним. Так, наприклад, директор школи і 12 вчителів, які там викладають, - це керована група. До цього ж твань належить група старшого ревізора па залізниці і його помічника.

Цільова група також організаційно оформлена, вона являє собою об'єднання людей, які спільно працюють для досягнення будь-якої спільної робочої мети. Однак цільова група об'єднує не тільки найближче ієрархічне оточення, вона також може зачіпати й інші взаємини. Так, наприклад, фахівець аналітичного відділу корпорації при виникненні проблеми може звернутися не тільки до колег або керівнику відділу, але також і до знайомого юриста, що працює в корпорації, досвідченому постачальнику, секретарю начальника департаменту та іншим особам, які, як він вважає, можуть надати допомогу. У свою чергу, він і сам готовий надати допомогу і сприяння цим людям. Об'єднання всіх цих людей і становитиме цільову групу. Слід зазначити, що всі керуючі

групи - це ще й цільові групи; їх члени трудяться для досягнення конкретних цілей.

Група по інтересам створюється в тому випадку, якщо є двоє або більше осіб, робочі інтереси яких збігаються. Так, наприклад, службовці, які хочуть змінити свій графік відпусток, - це група за інтересами. Таку групу складатимуть, наприклад, люди, охочі підтримати звільненого товариша по службі. Робітники, які виступають за поліпшення умов праці, - це знову ж об'єднання, у якого є спільний інтерес.

Дружні групи формуються на основі того, що у людей є одна або кілька схожих рис характеру. Ці об'єднання часто виходять за межі організації, вони можуть складатися на основі однакових етичних принципів, що склалися у людей, можуть об'єднувати робітників одного віку або, наприклад, фанатів футбольного клубу. Такі групи можуть формуватися і з тих, чий політичні погляди збігаються або ж об'єднувати людей, чий характер в чомусь схожі.

Неформальні групи виникають для задоволення соціальних потреб працівників. Людям властиво спілкуватися між собою, ось чому службовці часто разом грають у гольф або їдуть додому з роботи, разом обідають і під час перерв спільно п'ють чай. Важливо пам'ятати, що такі групи хоча і не є формальними, але дуже впливають на поведінку працівників в організації.

Важко виділити єдину причину, яка пояснювала б, навіщо люди об'єднуються в такі неформальні групи. Очевидно, що різні групи приносять різні вигоди своїм членам, ось чому одна людина часто може входити в кілька різних неформальних об'єднань.

Дослідження в галузі психології управління, проведені ще в 1960-і рр., виявили, що у своєму розвитку групи проходять ряд етапів:

- зародження;
- бурхливий розвиток;
- нормальне функціонування;
- найвища точка розвитку;
- переоформлення організації (або завершення її існування).

Перша стадія, зародження, характеризується невизначеністю структури, лідера і цілей існування групи. Члени організації намагаються вибрати прийнятний спосіб поведінки. Ця стадія завершується в той момент, коли люди починають усвідомлювати себе частиною групи.

Стадію бурхливого розвитку іноді називають періодом внутрішньогрупового конфлікту. У цей період всі члени групи усвідомлюють, що дана група (організація) вже існує, проте люди ще чинять опір тому, що група в якійсь мірі позбавляє їх індивідуальності, нав'язує свої умови. На цьому етапі розгорається боротьба за лідерство в колективі. Стадія бурхливого розвитку завершується лише тоді, коли у групи з'являється чітка організаційна структура з проробленою системою підпорядкування.

На третій стадії відносини між людьми продовжують розвиватися, і група виявляє здатність до "зчепленню". Організація вже чітко визначена, люди, що працюють в ній, об'єднані спільними цілями. Це - період нормального функціонування групи. Він завершується в той момент, коли структура організації стабілізується, і її члени точно уявляють, що саме від них вимагається.

Четверту стадію називають вищою точкою розвитку організації. На цьому етапі структура групи вже остаточно визначена і прийнята всіма її членами. Відтепер ділова енергія групи витрачається не на знайомство з особливостями роботи, а на виконання конкретних завдань.

Для довгоіснуючих робочих груп цей етап є останнім у їхньому розвитку. Однак тимчасові об'єднання, команди та інші подібні групи, мета яких - виконання якої-небудь єдиного завдання, переживають ще й стадію руйнування або переоформлення. На цьому етапі група готується до саморозпуску, досягнення поставленої мети вже не є головною справою організації, вся увага групи направлено лише на згортання власної діяльності. Службовці по-різному сприймають цей етап розвитку організації: одні з них насолоджуються відчуттям почуття виконаного обов'язку, інші ж можуть впасти в депресію через усвідомлення можливості втратити псу те, чого вони домоглися на цьому робочому місці (у тому числі почуття дружби і товариства).

Багато дослідників вважають, що найбільш ефективно група функціонує під час перших чотирьох стадій розвитку (причому ефективність роботи зростає в міру руху від першого до четвертої стадії).

Групи у своєму розвитку можуть пропускати деякі етапи, а може статися і так, що дві стадії будуть проходити одночасно (наприклад, бурхливий розвиток і вища точка існування організації). Іноді групи повертаються до вже пройдених етапів.

#### Структура групи

Робочі групи відрізняються від будь-якого іншого зібрання людей наявністю постійної структури, яка визначає поведінку їх членів та дає можливість передбачати поведінку окремих членів групи і групи в цілому. Основні елементи цієї структури наступні:

- формальне лідерство;
- групові ролі;
- групові норми;
- статус членів групи;

- склад групи.

Розглянемо значення цих елементів для функціонування структури.

### **Формальне лідерство**

Практично кожна група має свого формального лідера. Формальний лідер, на відміну від неформального, призначається в ході певної процедури: наприклад, наказом вищого керівника, перемоги на конкурсі або в результаті виборів, проведених серед членів групи. Таким формальним лідером може бути, наприклад, людина, що займає посаду завідувача відділу, майстри, керівника проекту, відповідального за виконання завдання або голови комітету. Формальний лідер зазвичай грає настільки важливу роль для успіху групи, що ми присвятили цілий розділ темі "Лідерство".

### **Групові ролі**

Шекспір сказав: "Весь світ - театр, і всі люди в ньому актори". Використовуючи це порівняння можна сказати, що всі члени групи - актори, що грають певні ролі. Під цим терміном ми матимемо на увазі набір заздалегідь визначених моделей поведінки, призначені для певної людини, котра займає певну соціальну осередок. Це поняття буде неймовірно спрощено, якщо кожен з нас вибере одну єдину роль і буде регулярно й одноманітно грати її. На жаль (чи на щастя), нам доводиться грати безліч і найрізноманітніших ролей як па роботі, так і вдома. Як ми побачимо нижче, одне з основних завдань для розуміння поведінки - вловити, яку роль відіграє людина в даний момент.

Деякі позиції і варіанти поведінки узгоджуються з роллю, і це дозволяє говорити про ідентичності ролей. Люди можуть швидко міняти ролі, якщо вони розуміють, що ситуація вимагає кардинальних змін.

Індивідуальний погляд на те, як людина повинна поводитися в конкретній ситуації, називається рольовим сприйняттям. Грунтуючись на уявленнях про те, як потрібно поводитися, ми вибираємо відповідний тип поведінки. Звідки у нас ці уявлення? Нам дають їх побудителі - навколишні нас колеги і друзі, книги, фільми, телебачення. Однак і навколишні очікують від нас певної поведінки в конкретній ситуації. Такі очікування називаються рольовими уявленнями.

Поведінка людини визначається переважно роллю, встановленої в тому контексті, в якому він діє. Роль судді полягає у збереженні пристойності і гідності, в той час як футбольний тренер сприймається агресивним, динамічним і надихаючим своїх гравців. У той же час нас би вразила звістка про те, що професор університету ввечері їде з квартири, щоб працювати барменом, так як наші рольові уявлення про професора і барменів, зрозуміло, сильно розходяться. Коли рольові уявлення концентруються в узагальнені категорії, виникають рольові стереотипи.

Корисно поглянути на тему рольових уявлень через перспективу психологічного контракту. Відомо, що між роботодавцем і службовцями існує неписане угода - психологічний контракт. Цей психологічний контракт висловлює взаємні очікування: роботодавець чекає від службовців певної поведінки і навпаки. Менеджер зобов'язаний обходитися зі службовцями справедливо, забезпечувати гідні умови роботи, особисто спілкуватися безпосередньо з працівниками і заохочувати їх якісну роботу. У відповідь службовці повинні виявляти сумлінне ставлення до праці, слідувати інструкціям і бути відданими організації.

Що відбувається, якщо рольові уявлення, які полягають у психологічному контракті, відсутні? Якщо менеджер упускає процес ведення торгів, можна очікувати негативних наслідків,

що відбиваються на роботі і задоволенні персоналу. Якщо ж службовці не працюють згідно "рольовим уявленням" менеджера, результатом можуть бути дисциплінарні заходи або навіть "вибухи критичної маси", які проявляються в конфліктах.

Психологічний контракт слід розглядати як потужний засіб, що визначає поведінку співробітників в організації. Він показує всю важливість коректного поєднання рольових уявлень.

Коли людина піддається впливу протилежних рольових очікувань, виникає рольовий конфлікт. Це відбувається тому, що індивід, легко справляється з однією роллю, може відчувати труднощі при виконанні завдань іншої ролі. Часто це можна зустріти в ситуаціях, коли в гострому протиріччі знаходяться різні рольові уявлення і очікування. Рольові конфлікти повністю подолати неможливо, проте можна однозначно відповісти на питання, як рольові конфлікти, викликані розбіжними претензіями в самій організації, впливають на поведінку. Природно, вони створюють внутрішнє напруження і розлад планів. Існує ряд можливих відповідних реакцій в поведінці, якими можна скористатися. Наприклад, можна використовувати офіційну бюрократичну поведінкову реакцію. У подібному випадку конфлікт вирішується шляхом посилення на правила, постулати і процедури, що визначають дії організації. Приміром, робочий, до якого пред'явлені суперечать один одному вимоги контролером і його власним майстром, зробить вибір на користь майстри як свого безпосереднього начальника. Інші поведінкові реакції можуть включати догляд, припинення роботи, обговорення умов або прагнення вступити в дискусію.

Рольові конфлікти аж ніяк не обов'язково викликаються психологічною несумісністю людей. В їх основі лежить

конфлікт власне функцій, які відповідають даним ролям. Цей факт блискуче підтвердив експеримент, проведений в 1970-х рр. американським психологом з Стенфордського університету Філіпом Зімбардо і його колегами. На цокольному поверсі будівлі факультету психології вони створили "в'язницю": найняли за 15 дол. На день дві дюжини емоційно стійких, здорових фізично, законослухняних студентів, що досягли "нормального рівня" під час обширних особистісних тестів, довільно призначивши кожного на роль або "стражника", або "ув'язненого", і встановивши деякі базові правила. Потім експериментатори стали спостерігати за тим, що відбуватиметься.

На початку запланованого на два тижні експерименту не спостерігалось помітних відмінностей між "ув'язненими" і "стражниками". До речі, зі "стражниками" не було проведено спеціальної підготовки. Їм було сказано лише "зберігати законність і порядок" у в'язниці і не застосовувати силу по відношенню до ув'язнених. Щоб достовірніше відтворити реальність тюремного життя, дозволили родичам і друзям відвідувати ув'язнених. Але ж "стражники" працювали лише по 8 годин на добу, а "ув'язнених" тримали в камерах цілими днями, дозволяючи виходити тільки на обід, на короткочасні прогулянки і заняття спортом, а також з метою дотримання правил особистої гігієни, на перекличку і на роботу.

"Ув'язненим" знадобилося зовсім небагато часу, щоб змиритися з владною позицією "стражників", так само як і останнім на те, щоб відчувати цю їм владу. Після того як "стражники" запобігли спробі бунту, досконалу на другий день експерименту, "ув'язнені" ставали все пасивнее. Все, що ні "підносили" "стражники", "ув'язнені" приймали. Вони дійсно почали вірити і діяти так, ніби вони були (про що постійно їм нагадували "стражники") безправними і безсилимими. І кожен



"стражник" на тому чи іншому етапі експерименту починав зловживати владою.

Так, один з них зізнався: "Я здивувався сам собі ... Я змушував їх називати один одного по іменах і вичищати туалети голими руками. Я вважав" ув'язнених "якимось худобою і весь час думав:" Я повинен виявити, якщо вони задумують що-небудь зробити ". Інший додав:" Мене стомлювало дивитися на "ув'язнених" "в їх одязі і відчувати різкий запах їхніх тіл, що наповнював камери. Я спостерігав, як вони передоручала один одному виконання наших наказів. Вони не сприймали все, що відбувається як якісь надумані умови. Всі вважалося як би по-справжньому, і вони боролися, щоб зберегти свою індивідуальність. Але ми постійно нагадували їм, хто тут бос ".

Експеримент показав, що сприйняття нових ролей може протікати дуже швидко, в лічені дні. Причому цей процес швидко зайшов так глибоко, що експериментатори змушені були зупинитися вже після шести днів проведення експерименту через виниклі патологічних реакцій в учасників. Нагадуємо, це були люди, ретельно відібрані як нормальні і емоційно стійкі.

*Підготовлено за матеріалами електронного підручника  
Зуб А.Т. Психологія управління.  
Академічний курс для студентів бакалавріату*

## ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КОМУНІКАЦІЯ

Для успішного досягнення організаційних цілей люди в організації повинні спілкуватися. Таке спілкування може бути успішним - тобто своєчасним, пов'язаним з передачею не спотвореному і релевантної (що має відношення до якоїсь проблеми завдання) інформації, в потрібному напрямку, для заданого адресата, або неуспішним, коли ці умови не виконуються. У першому випадку говорять про добре збудованих в організації комунікаціях, у другому -про їх низьку якість або відсутності. Від системи або сукупності організаційних комунікацій залежить дуже багато і, насамперед, ефективність роботи організації: остання може володіти всім необхідним - передовими технологіями, підготовленим персоналом, достатніми фінансовими ресурсами – і не виправдовувати сподівань своїх засновників, працюючи нізкопродуктивних або зовсім не досягаючи намічених цілей. Причиною цього буде погано організована система комунікацій.

Сучасні вчені по-різному визначають значення комунікацій в організації, починаючи від "соціального клею", її гуртуючого, до "сутності організації". Відомий теоретик менеджменту Ч. Барнанд говорив: "Структура, широту і сфера діяльності організації майже цілком визначається технікою комунікацій". Ця фраза набула особливий сенс, коли через кілька десятиліть психологи з'ясували, що керівники високого рангу (топ-менеджери) 80% свого часу присвячують вибудовування та використанню каналів комунікацій, іншими словами, організації та проведення зустрічей, нарад, консультацій, аналізу надходить документації, реакції па

прохання, звернення, вимоги і багато чому іншому, що включає в себе поняття комунікацій.

Перш ніж ми повною мірою зможемо оцінити важливість процесу і технологій організаційного спілкування, розглянемо основні поняття. Для початку ми визначимо, що ми маємо на увазі під комунікацією і потім зупинимося на процесі спілкування. Після цього ми опишемо роль, яку комунікація відіграє в процесі спілкування.

### **Визначення та структура процесу комунікації**

Візьмемо за основу наступне визначення: комунікація - це процес, в ході якого людина, група або організація передає який-небудь вид інформації іншій людині, групі або організації.

**Комунікація** – це системний, структурований процес, який складається з наступних елементів:

- кодування;
- канали комунікації;
- декодування;
- Зворотній зв'язок;
- шум.

### **Розглянемо зміст цих понять.**

Кодування означає, що відправник інформації додає повідомленню такий вигляд, щоб його можна було переслати і зробити зрозумілим для одержувача інформації. Це якраз те, що відбувається в процесі кодування - переклад повідомлення в такі форми, як письмова та усна мова, які зрозумілі співрозмовнику (одержувачу інформації). Люди кодують інформацію, коли вибирають слова під час написання листа або розмови з іншою людиною.

Канали комунікації вступають у справу, коли повідомлення створено. Капа. '! комунікації - це шлях, який проходить інформація, щоб досягти одержувача. Телефонні

лінії, радіо-, теле-, зорові канали, пошта і навіть повітряні хвилі, які передають вібрацію голосу - все це потенційні канали комунікації. Природно, форма кодування впливає на спосіб, яким передається інформація. Візуальну інформацію, таку як картинки або письмові повідомлення, можна послати поштою, передати з кур'єром або переслати по електронній пошті або за допомогою факсу. Усна інформація може передаватися через телефонні, радіо- і телевізійні хвилі і, звичайно, таким старовинним шляхом, як особисте спілкування. Який би канал ні використовувався, мета одна - послати закодоване повідомлення одержувачу.

Декодування необхідно для того, щоб одержувач інформації її зрозумів. Це як би розшифровка інформації. Декодування включає в себе різні процеси, наприклад такі, як розуміння слів, виражених в усній та письмовій формі, інтерпретацію сигналів (наприклад, виразу обличчя або жестів), перетворення одних способів вираження інформації в інші (наприклад, перетворення електронних сигналів в текст на папері) і т.п. Точність сприйняття інформації залежить від правильності декодування. Звичайно, наша здатність розуміти і інтерпретувати інформацію, отриману від інших, може бути неідеальною, вона часто обмежена нашими власними можливостями (наприклад, неважливим знанням іноземної мови). Так само, як і у випадку з кодуванням, обмеженість наших здібностей декодувати інформацію породжує цілу низку потенційних "дір" в комунікаційному процесі. Однак, як ми побачимо далі, цю обмеженість можна подолати.

Зворотній зв'язок означає безперервність процесу комунікації і виражається як відповідь на повідомлення. Наявність зворотного зв'язку дозволяє відправнику визначити, чи правильно зрозуміле повідомлення. У той же час можливість відповіді дозволяє одержувачеві переконатися в

тому, що відправник цікавиться його думкою. Відсутність відповіді теж може розглядатися як форма зворотного зв'язку і сигналізувати, що респондент знаходиться, наприклад, в стані сум'яття, воля його паралізована отриманою інформацією. Або навпаки, респондент вважає нижче своєї гідності відповідати на отримане повідомлення. Встановлена зворотний зв'язок може спровокувати у відправника нову ідею і, отже, може початися новий цикл передачі інформації.

Шум - головний бар'єр на шляху інформації від відправника до одержувача. Це стороння інформація, яка не має відношення до мети комунікації, викривляє се і створює перешкоди сприйняттю. Це може бути і в буквальному сенсі шум, який змушує співрозмовників підвищувати голос, або сторонні звуки, такі як потріскування, гул, вібрація при радіозв'язку, різні збої комп'ютерних програм і багато іншого. Шум може виникати в будь-який момент і на будь-якому етапі комунікаційного процесу. Про шум кажуть, коли повідомлення погано закодовані (написані неясно) або погано декодовані (не зрозумілі, не читаються), або коли канали комунікації не ефективні (увага одержувача відвернута від повідомлення). Ці фактори, а також інші (наприклад, часові рамки, організаційна політика) сприяють спотворення переданої інформації і ускладненню комунікаційного процесу.

Одна з ключових цілей організаційної комунікації - вказати напрямок дій, що означає направити поведінку іншої людини в потрібне русло. Проте спілкування в організації включає зусилля не одного боку, а спільні дії. Так, для того щоб організація функціонувала, окремі особи і групи повинні ретельно координувати свої зусилля і дії. Офіціант повинен врахувати побажання клієнта і передати його шеф-кухарю. Дослідник ринку повинен збирати інформацію про потреби покупців і ділитися нею з людьми, задіяними у сфері

виробництва та реклами. Комунікації - ключ до таких спроб об'єднання. Без комунікацій люди не знали б, що робити, і організація не змогла б ефективно функціонувати. Іншими словами, можна сказати, що другим ключовою функцією комунікації є досягнення узгодженості дій.

Ця функція реалізується за допомогою систематичного оприлюднення інформації. Справді інформація - будь то відомості про успіхи у сфері продажів або місцезнаходження клієнта, або інструкції, як виконувати завдання, складає сутність організаційної діяльності. Проте буде невірним вважати, що спілкування складається тільки з розповсюдження інформації та відомостей. Є також і міжособистісна грань організаційної комунікації, що представляє соціальне спілкування людей. Наприклад, спілкування важливо для таких цілей, як налагодження дружніх контактів та затвердження довіри і згоди. Як відомо, те, що люди говорять, і як вони це кажуть, впливає на те, наскільки добре (або погано) ставляться до них інші. Якщо люди хочуть справити сприятливе враження на оточуючих, вони повинні бути зацікавлені в комунікаціях.

### **Види вербальної комунікації**

Види вербальної комунікації можна класифікувати залежно від їх здатності передавати інформацію. Деякі види вербального спілкування, такі як бесіди віч-на-віч, вважаються особливо ефективними, тому що вони не просто дозволяють обмінюватися беседуючим інформацією по необмеженій кількості тем, але й високо індивідуалізовані і надають можливість для негайної реакції, відповіді. Менш цінний вид - телефонний зв'язок, яка є двосторонньою комунікацією зі зворотним зв'язком, але все ж програє в ряді випадків живому спілкуванню, оскільки виключає такі елементи, як жести, погляди і т.п. Однак не всі види ділового спілкування представляють собою двосторонні потоки інформації.

Наприклад, широко застосовується письмова інформація, розрахована на широке коло читачів в організації і поза її - меморандуми, звіти, звернення до акціонерів і т.п.

Зараз, коли ми розглянули різні види вербальної комунікації, має сенс визначити, які з них найбільш ефективні і коли. Дослідження, спрямовані на прояснення цієї проблеми, показали, що спілкування найбільш ефективно, коли використовуються канали як усної, так і письмової комунікації.

Очевидно, усні повідомлення більш ефективні, коли потрібна негайна реакція інших людей, а подальша письмова "порція" інформації допомагає надати комунікації більш стійкий характер, що важливо, коли комунікація націлена на продовження в майбутньому. Усні повідомлення мають ту перевагу, що дозволяють зробити можливим безпосереднє пряме двостороннє спілкування між людьми або групами людей, у той час як письмові послання або односторонні, або вимагають часу для отримання відповіді.

Не дивно, дослідження виявили, що двостороннє спілкування (розмови віч-на-віч, телефонні розмови) більш часто використовуються в організаціях, ніж одностороннє спілкування (наприклад, записки). Одностороннє, письмове спілкування характерно для більш формальних, офіційних повідомлень (наприклад, офіційне повідомлення про вакансії або про звільнення). Очевидно, що й письмове, і усне спілкування в рівній мірі важливі в організаційних комунікаціях.

В результаті досліджень був також встановлений такий факт, що чим складніше, важливіше для прийняття організаційних рішень повідомлення, тим частіше менеджери воліють використання усних засобів спілкування (телефонний або живий контакт), а також і те, що чим простіше повідомлення, ніж менш воно важливе для організації, тим

частіше менеджери воліють використовувати письмові засоби (листи, записки). Таким чином, більшість менеджерів схильні використовувати той засіб спілкування, яке краще відповідає важливості і значенням для організації інформації, яка повинна передаватися і прийматися.

Як ви напевно знаєте з власного досвіду, людям властиво спілкуватися на різний манер.

Але перш ніж міркувати про те, який стиль спілкування є кращим для кожної конкретної ситуації, і про те, як змінити свій стиль спілкування, треба насамперед розібратися в розмаїтті стилів спілкування. Дослідники виділяють шість таких стилів, називаючи людей, які дотримуються їх в якості основних, відповідними іменами:

- "величні": такі люди воліють не аналізувати і не обмірковувати, а відразу говорити, що у них на думці.

"Величні" використовують лише кілька слів, щоб висловити свої думки та ідеї. Вони кажуть саму суть.

- "скороти": це люди, які вірять у ретельне обговорення проблем до того, як буде прийнято рішення. Сократ насолоджуються самим процесом відстоювання своїх позицій і не бояться бути втягнутими в нескінченні дискусії. Вони мають схильність до деталей і часто "говорять з виносками".

- "схильні до роздумів": люди цього типу тісно пов'язані з міжособистісним спілкуванням. Вони ні в якому разі не бажають образити або образити інших, і вони відмінні слухачі. "Задумливі" скоріше не скажуть нічого або скажуть те, що ви хочете почути (навіть якщо це буде невеликим спотворенням реальної картини), ніж скажуть щось, що може породити конфлікт.

- "судді": це люди, чий стиль є чимось середнім між "величними" і "Сократ". "Судді" скажуть вам саме те, що вони думають і пояснять це в деталях. Такі люди схильні мати



навколо себе ореол переваги, так як саме вони найчастіше домінують під час обговорення проблеми.

- "кандидати": це люди, чий стиль має і риси "Сократ", і риси "схильних до роздумів". Тому вони прагнуть бути м'якими і готовими надати підтримку, але в той же час аналізуючими і балакучими. У їхньому спілкуванні важливу роль відіграє інформація.

- "сенатори": "Сенатор" - це людина, яка використовує і "величний", і "роздумуючий" стилі, причому вони не змішують ці два стилі. Вони вибирають то один, то інший залежно від обставин.

Необхідно усвідомити, що ми вага потенційно схильні використовувати будь-який з цих стилів. Тим часом ми зазвичай воліємо один стиль іншим. Кожен з них має сильні сторони і недоліки, і жоден стиль не краще, ніж інший. Просто вони різні. Ефективне спілкування починається з розуміння свого власного стилю і тих стилів, що використовуються іншими. Коли ви вперше зустрічаєте людину, радимо вам спробувати з'ясувати його стиль, тому що люди зазвичай чекають від інших спілкування в тій же манері, як і їх власна. Також, чим більше ми дізнаємося і приймаємо інший стиль спілкування, тим більше ми визнаємо, що він поєднується з нашим власним. У кожному разі порада одна: виявлення та задоволення вимог стилів спілкування може підвищити ступінь ефективності спілкування один з одним.

Відмінність статей та спілкування. Дослідження Д. Таннена показали, що коли справа стосується спілкування, головна відмінність між статтями полягає в тому, що чоловіки під час розмови часто акцентують особливу увагу на їхньому суспільному становищі, в той час як жінки зазвичай опускають цей момент. Більше того, жінки концентруються на налагодженні позитивних суспільних зв'язків між ними та їх

співрозмовниками. Так, якщо чоловіки зволіють сказати "я", то жінки швидше скажуть "ми". Аналогічно, коли чоловіки намагаються підкреслити свою впевненість і хваляться, вважаючи, що задавати питання - знак слабкості, жінки віддають перевагу па час забути про свою впевненість (навіть якщо вони знають, що праві) і не бояться задавати питання. (На пам'ять приходить стереотипний образ пари, яка заблукала на якийсь дорозі, бо чоловік відкинув всі спроби жінки запитати правильний напрямок.)

Різниця в манері спілкуватися між чоловіками і жінками пояснює, чому вони по-різному реагують па проблеми. У той час як жінки воліють слухати і спираються на суспільну підтримку, чоловіки прагнуть взяти все під контроль, пропонуючи рада. Коли чоловіки чинять так, вони стверджують свою силу, владу, сприяючи ще більшої диференціації між статями. Якщо брати до уваги те, що чоловіки можуть скаржитися на надмірну емоційність жінок, стає назадній, чому жінки часто ображаються: "Чоловіки нас не слухають". Чоловіки також прагнуть бути більш точними і зрозумілими, ніж жінки. У той час як чоловік швидше за все прямо скаже: "Я думаю, ваші дані по кількості продажів помилкові", жінка, напевно, запитає: "Перевірили ви ваші дані за кількістю продажів, зіставляючи їх із сьогоднішньою звітом?" Чоловік вважатиме такий підхід боягузливим, тоді як жінка буде вірити в те, що так буде "гуманніше", ніж пряме звинувачення в помилці. Більше того, до "чоловічому" прямолінійним варіанту жінка швидше за все поставиться як до безтактності.

Всі значення цих відмінностей спливає на поверхню, як тільки ми звертаємо увагу на інше відкриття Д. Таннена: керівники заохочують тих людей, чий стиль спілкування співпадає з їх власною. Як результат, в більшості організацій,

де чоловіки мають більшу вагу, здатності жінок часто ігноруються, бо висловлювані ними думки не так зрозумілі, важче декодуються. Жінку, яка чемно погоджується з думкою виступаючого на нараді чоловіки швидше за все порахують пасивною. І в результаті се внесок часто може не враховуватися. Проте жінка, яка зруйнує цю модель і перерве доповідача, щоб висловити свої ідеї, вважатиметься (знову ж чоловіками) грубою і агресивною, оскільки поведеться нетипово для жінки. І в цьому випадку її внесок також не враховуватиметься. В обох випадках бар'єр у спілкуванні викликає ситуацію, в якій тендерні (тобто пов'язані з різними соціальними ролями підлог) особливості в стилях спілкування породжують конфлікти в організації.

Вихід полягає в тому, щоб визнавати різні манери спілкування (хоча це й нелегко) і завжди пам'ятати, що розмова - основа роботи менеджера, і головне тут - розуміти, що різні люди по-різному висловлюють те, що вони мають на увазі. Облік останнього на практиці організаційних комунікацій уможливорює використання для досягнення цілей талантів людей, що оперують абсолютними різними стилями спілкування.

Культуральні відмінності спілкування. Швидко розвивається на наших очах феномен глобалізації породжує труднощі спілкування, пов'язані з розходженням культур. Такі труднощі називаються культуральними. Очевидно, одна з найбільш безпосередніх труднощів - навчитися правильно спілкуватися (як вербально, так і невербально). Коли люди говорять на різних мовах, вони спілкуються один з одним далеко не ідеально.

Частина проблеми полягає в тому, що для різних людей різні слова можуть означати абсолютно різні речі. Наприклад (як би це не було важко усвідомити людям з країн з давно

затвердився капіталістичною економікою), у росіян виникають труднощі з розумінням таких слів, як "ефективність" і "вільний ринок", які не мають точного аналога в російській мові. Люди, які в процесі дорослішання ніколи не знали про економіку з вільним ринком, звичайно, матимуть труднощі з засвоєнням цього поняття. Не дивно, що існування культуральних бар'єрів у спілкуванні було відкрито тоді, коли західні фірми зробили спробу зайнятися бізнесом у Східній Європі і, зокрема, в Росії.

Можна згадати і про відмінності в інтонаціях мови, які по-різному використовуються в різних країнах і зверненнях до співрозмовника. У той час як американці використовують слово як у формальних, так і в неформальних ситуаціях, у французів є різні слова для цих розрізняються випадків ("£ i" - для неформальної мови і "aows" - для формальної), точно так само як в російській - займенника "ви" і "ти". Все це може заважати відчувати нюанси в спілкуванні, які часто так важливі при проведенні ділових переговорів.

У процесі вербальної і невербальної комунікації люди впливають один на одного. Іноді цей вплив значно, - історія дає нам безліч прикладів, коли такі харизматичні лідери, як Жанна Д'Арк або Суворов могли надихнути людей на подвиги, іноді - ні (згадайте не раз вислухані вами в процесі життя нудні повчання і повідомлення, які буквально "пролетіли повз вуха", не залишивши помітного сліду у вашій свідомості. Оцінюючи ступінь впливу людей один на одного в процесі комунікації, психологи розглядають такі явища, як зараження, навіювання, переконання і наслідування. Зупинимося на них докладніше.

Зараження. Під зараженням звичайно розуміють передачу емоційного стану від однієї людини до іншої в процесі спілкування. Поговоривши зі співробітником свого

відділу, стурбованим перспективою прийдешніх скорочень робочих місць, ви можете почати теж відчувати тривогу, більше того, ви можете передати це тривожний стан наступного співрозмовника. Ефект зараження характерний для великих груп людей і його механізм носить назву "ланцюгової реакції" - від одного індивіда до іншого. Цікаво, що в ході такої "ланцюгової реакції" первісна емоція, якій ви "заразилися", посилюється: ніби кожен з учасників ланцюжка щось у неї додає. Зараження часто є наслідком поширення чуток, особливо якщо вони стосуються долі групи чи організації, а також часто виникає в процесі публічних виступів харизматичних особистостей перед великою аудиторією. Яскравим прикладом масового психічного зараження може стати паніка.

Навіювання. Медикам давно відомий так званий "ефект плацебо": деяким людям під виглядом високоефективного засобу можна дати таблетку з пресованого крохмалю ("пустушку", плацебо) і вони об'єктивно починають відчувати себе краще. Це відбувається в результаті ефекту навіювання. Навіюванням називають різні способи (вербальні і невербальні) впливу на людину з метою створення у нього певного психічного стану і спонукання до певних дій. Чим нижче у людини критичне ставлення до дійсності, тим більше він вселяє, податливий по відношенню до впливу навколишніх людей. Навіювані люди легко піддаються вказівкам, радам інших, навіть якщо вони суперечать їх власним переконанням. В основі процесів навіювання лежать механізми ослаблення свідомого контролю щодо одержуваної інформації. Ефективність навіювання залежить насамперед від авторитету людини, що передає інформацію. Якщо інформація про ліки виходить від шановного досвідченого лікаря, який запевняє, що воно обов'язково допоможе, - виникає ефект плацебо. Якщо

користується авторитетом керівник, не раз виводив організацію з кризи, пропонує свою модель розвитку організації в переконливій і психологічно грамотно побудованій мові на зборах - більшість співробітників підтримають його точку зору. Навіювання і зараження можуть зустрічатися одночасно: наприклад, дієва реклама спрямована на те, щоб викликати до життя емоційне зараження у споживачів, а в результаті такого зараження здійснюється і навіювання - впроваджується думка про перевагу одного товару або послуги над іншими.

Переконання відрізняється від навіювання тим, що передана інформація приймається людиною свідомо, на основі раціонального, логічного міркування. Якщо при вселенні індивід засвоює готовий результат, висновок, зроблений іншим, то при переконанні він самостійно (хоча і під керівництвом убеждающего) виконує весь шлях до отриманого результату. Формуванню стійких переконань сприяє наявність широких знань у тій чи іншій області, вміння критично мислити, накопичений індивідом досвід. Якщо навіювання спрямоване на емоційну сферу людини, то переконання впливає на його інтелект. У цьому сенсі навіювання - більш швидкий шлях для направлення дій індивіда, але переконання - набагато більш надійний і дає більш тривалий ефект. Напевно, можна було б запросити в ваш клас психіатра, практикуючого гіпноз, і в гіпнотичному сні вселити всьому класу думка про те, що Земля кругла. За цінність отриманої таким чином інформації була б мінімальною: навряд чи б хтось із класу зміг пояснити, чому він вважає Землю круглою. Тому в практиці викладання існує установка не так на навіювання, а на переконання: в процесі вивчення географії, фізики, астрономії учні формують свої погляди на світ, хоча і піддаються переконливого впливу з боку вчителів.

Наслідування. Відтворення однією людиною дій, звичок, поведінки іншої людини називають наслідуванням. Наслідування буває мимовільним (коли людина неусвідомлено копіює поведінку іншого) і довільним (коли людина робить це свідомо - як правило, намагаючись стати схожим на того, хто користується в його очах великим авторитетом). Наслідування є однією з типових форм тиску групи на індивіда: якщо ваші колеги ходять па роботу в строгих костюмах з краватками, ви швидше за все станете слідувати їх прикладу. Але наслідування стосується не тільки манери одягатися, воно зачіпає практично всі сторони життя групи: в даній групі прийнято певну поведінку, якому людина наслідує, приймаючи групові "правила гри". Саме тому наслідування є одним з психологічних механізмів конформізму в поведінці. Прикладом такого наслідування, провідного до конформізму, може стати сліпе слідування моді. Але наслідування має і позитивну сторону: шляхом наслідування відбувається навчання, воно допомагає входженню людини в новий колектив, може сприяти розвитку у нього потрібних організації рис і звичок.

У процесі комунікації неминуче виникають ті чи інші психологічні явища, подібні описаним вище. Досвідчений менеджер організовує спілкування таким чином, щоб його вербальне і невербальне вплив на оточуючих сприяло підвищенню ефективності діяльності співробітників.

*Підготовлено за матеріалами електронного підручника  
Зуб А.Т. Психологія управління.  
Академічний курс для студентів бакалавріату*

## ТЕМА 5 ПСИХОЛОГІЯ ВЛАДИ І ВПЛИВУ

Якщо керівник наказує підлеглому що-небудь зробити, швидше за все його наказ буде виконаний, при цьому часто не важливо, чи буде наказ сформульований в жорсткій, вимогливій формі або у формі прохання, ради або навіть натяку. Підлеглий буде виконувати наказ тому, що він розуміє, що очікуване від нього дію вносить внесок у досягнення організаційних цілей.

Однак він може виконувати наказ через острах бути звільненим або позбутися премії. Можливо, що він буде виконувати вказівки начальника, оскільки поважає його кваліфікацію як спеціаліста або захоплюється ним як особистістю, його волею, енергією, талантами менеджера. Можна навести безліч причин, по яких підлеглі виконують розпорядження начальників, але вони не пояснюють, чому одні люди в організації здатні впливати, впливати на поведінку інших людей. Психологічні механізми такого впливу різні, і в практичному житті причини і наслідки переплітаються самим неймовірним чином.

Для аналізу психології владних відносин використовуються різні терміни, наприклад, "сила" "вплив", "влада", "вплив", "примус". Розглянемо, який зміст вкладає організаційна психологія в ці поняття, як вони формують політичну поведінку в організації і на цій основі сформулюємо психологічні рекомендації для раціонального побудови відносин підпорядкування і влади в організації.

Сила, вплив і владу в організації

Поняття "сила", "вплив" і "влада" часто плутають у повсякденному організаційному житті. Однак організаційна психологія вводить строгі відмінності між ними.

Сила - сукупність засобів, за допомогою яких одні суб'єкти можуть впливати на поведінку інших. Наявність сили припускає, що один індивід (група) в організації має можливість змусити, примусити чи схилити іншого (іншу



групу) думати або діяти певним чином. Таким чином, силою володіє окрема людина або група в організації.

Вплив - такі відносини між людьми, які дозволяють одному індивіду (групі) з певним ступенем імовірності змусити іншого індивіда (іншу групу) змінити поведінку у бажаному для джерела впливу напрямку. Ефективно впливати на поведінку інших людей можна тільки з позиції сили.

Тепер можна визначити поняття організаційної влади: влада в організації - право використовувати силу для управління організаційним поведінкою інших людей або груп.

У будь-якій організації існує офіційна чи законна влада, яка виникає з формальної ролі або становища індивіда в організації. Таким чином, будь-яка людина в організації в тій чи іншій мірі знаходиться "у владі" або "під владою". Відмінність влади від владних повноважень полягає в тому, що останні делегуються менеджеру вищим керівництвом. Влада ж ніхто не дарує, вона заробляється за допомогою особистих якостей, активної діяльності, вміння скористатися виниклою ситуацією.

Значення цих визначень важливо ще й тому, що в повсякденному житті люди, свідомо чи несвідомо, нерідко говорять про "влади", коли потрібно говорити про "силу". Це пов'язано з тим, що, використовуючи слово "влада", вони мають на увазі, що їх сила офіційна і прийнята. У формальних організаціях часто сила і влада - одне і те ж, але це не завжди так. Наприклад, терористи мають силу, але не мають влади, буває, що і в організаціях є люди, що володіють силою, але вона "не офіційний", так як у них немає влади.

У конкретній ситуації сила стає владою, коли вона стає офіційною або легко може бути визнана офіційною. Керівник, менеджер володіє силою, яка узаконена і є владою. Способи впливу, які обирає менеджер, залежать від того, якою силою він володіє. Саме тому менеджер повинен знати, як в організації формується, зміцнюється і використовується влада.

Розглянемо більш детально характеристики сили і впливу в організації.

Сила. Загально визнано, що існують чотири типи сили в організаціях:

- сила ресурсів;
- сила посади (офіційна влада);
- сила особистості;
- сила компетентності (знань і навичок). Розглянемо зміст цих понять.

Сила ресурсів. Якщо один з підрозділів організації розпорядженні великі ресурси (наприклад, бюджетними коштами, приміщеннями, комп'ютерами або фахівцями), ніж інші і якщо ці ресурси потрібні всім, сто керівник буде володіти більшою силою, в порівнянні з іншими керівниками. Ці ресурси можуть допомогти першому керівнику отримати владу над другим.

Однак можливість володіти силою, внаслідок наявності дефіцитних ресурсів, не стає дійсністю автоматично. Для цього необхідно дотримати дві умови: по-перше, повинна бути можливість використовувати ці ресурси для впливу на інших. Іншими словами, керівник повинен мати можливість надати ресурси, нужденному в них, або відмовити. В іншому випадку ресурси можуть стати джерелом заздрості.

Силу ресурсів можна нейтралізувати. Зазвичай це робиться шляхом введення певних правил розподілу ресурсів, краще якщо вони носять деперсоналізований характер, тобто не створюються "під" окремого керівника та формалізовані (тобто оформлені наказом, інструкцією або іншим подібним чином). Такі правила можуть стосуватися розподілу найрізноманітніших ресурсів, у тому числі і часу: наприклад, начальник відділу може дозволити працівникові, який більш продуктивно працює і дисциплінований, раніше покинути робоче місце. Таким або подібним чином менеджер може за допомогою сили ресурсів заохочувати бажана поведінка.

Сила посади. Це сила, якою менеджер володіє завдяки його становищу, займаній посаді і ролі в даній організації. Її називають офіційною владою, так як тут влада виникає автоматично (відповідно до посадовими інструкціями та

іншими регламентуючими поведінку людей в організації документами) із займаної суб'єктом формальної посади: так як він займає дану посаду, він покликаний давати вказівки людям на більш низьких посадах, скликати зборів, визначати витрати і т.д. Сила посади дозволяє видавати накази, скликати збори, висувати ідеї, призначати і вибирати людей і найголовніше - припиняти робити те, з чим менеджер не згоден.

Нарешті, його посада підтримується ресурсами організації, які він в силу свого положення має право розподіляти, по па практиці досить того, що всі знають, яку посаду він займає офіційно. Щоб зрозуміти, наскільки важлива така сила, спробуйте запитати керівника, що він не міг би зробити з сьогоднішніх функцій, якби позбувся даної посади. Швидше за все список його можливостей скоротився б багаторазово.

Проте невірно було б вважати, що сила, дана становищем в організації, дозволяє і вимагає застосування авторитарних методів управління. Часто сам той факт, що людину призначили керівником, в очах багатьох означає насамперед не те, що він може керувати людьми, а те, що він має право аналізувати ситуацію, задавати різні питання, скликати збори для отримання інформації і переставляти акценти при прийнятті управлінських рішень. Звичайно, всі ці дії будуть впливати на людей, але вони будуть спрямовані на вирішення ситуації, а не на окремих людей. Сила посади не стільки дає менеджеру права, а скоріше накладає на нього відповідальність за дозвіл ситуацій. Чи будуть вони вирішуватися директивними або партісіпатівними (співробітницької) методами, залежить від інших факторів.

Сила посади може створювати так звану негативну силу. Вона виникає з того, що посада в організації дозволяє не тільки що-небудь робити, але також і щось забороняти. Фактично багато посади частіше мають силу, щоб зупинити що-небудь, ніж почати справу.

Більшість організацій побудовані так, що відділи та підрозділи працюють як клапани: їх головна функція -

пропускати роботу через себе, їм не треба проявляти ініціативу, вони тільки сприяють процесу. Часом це може призводити до зриву, тому що потрібно контролювати лише те, що неправильно. Виникає спокуса, особливо коли моральний клімат низький і, здається, що чийсь інтереси ущемляються, - перекрити клапан і зупинити потік. Це і є використання негативною сили посади. Будь-який менеджер, який має постійні обов'язки, час від часу відчуває спокусу використати свою негативну силу. Наприклад, затримати проходження важливого рішення під яким-небудь слушним приводом, втаїти важливу для прийняття рішення інформацію, перешкоджати просуванню по службових сходах неугодного йому особисто людини. Такі дії можна оцінювати як зловживання владою, спотворення цілей, для яких сила повинна бути використана.

Менеджер повинен розуміти, що сила посади повинна бути підкріплена знизу: зміцнюючи свою власну силу, він не повинен забувати про силу інших. Тому одне з головних завдань полягає в тому, щоб подбати, щоб прихована негативна сила не привела до невдоволення, поганому моральному клімату і невиконуваності. Це одна з небезпек, яка таїться в директивному стилі управління. Негативна сила швидше вийде на поверхню при директивному стилі, ніж консультативному, бо останній враховує погляди службовців і дає їм можливість проявити свободу дій, або позитивну силу.

Сила особистості. Багато керівників, відомі нам з історії, і старші менеджери в сучасних організаціях володіють особистими якостями, гідними, на думку учнів і підлеглих, наслідування. У цьому випадку людина здатна змусити навколишніх, які визнають його чудові якості, діяти відповідно до його установками: він стає суб'єктом владних відносин. У сукупності такі якості називають "силою особистості". Ця сила залежить від особистісних якостей і персональної привабливості керівника, які сприймаються підлеглими. Наприклад, генеральний директор, або глава політичної партії, є "особистістю", і його поважають за такі якості, як чесність, рішучість у кризових ситуаціях, доступність і т.д.

Сила компетентності. Менеджеру набагато простіше стати і вважатися хорошим керівником, якщо у нього є "сила компетентності", тобто якщо його вважають загальновизнаним фахівцем у якійсь області. Влада (визнана сила), придбана ним як компетентним фахівцем, сильно відрізняється від влади за посадою. Сила компетентності дається тільки людьми, з якими менеджер працює. Марно самостійно заявляти про такий силі - в кращому випадку ці заяви ніхто не помітить, в гіршому - можна стати предметом насмішок.

Тільки якщо підлеглі визнають його видатну компетентність, у людини в організації (не обов'язково менеджера) з'являється влада: вони будуть виконувати те, що він вимагає, не тому, що вони повинні це робити, а тому, що вони такий шлях дій вибрали самі.

Однак необхідно пам'ятати про те, що є різні види компетентності. Компетентність в об'їтки технічних знань дає людині силу як фахівцю з техніки, але вона не підійде для сили його як управлінця. Те, наскільки індивіду потрібна сила, щоб стати хорошим керівником, часто залежить від організації, в якій він працює. В освіті, наприклад, директор повинен бути провідним професіоналом-педагогом серед колег.

Таке жорстке розділення різних джерел сили доречно тільки в теорії. У реальній управлінській практиці сила менеджера ніколи або майже ніколи не ґрунтується на одному джерелі. Найчастіше вони присутні в тій чи іншій пропорції. Так, для того щоб розподіляти ресурси (сила ресурсів), необхідно займати певну позицію в організаційній ієрархії (сила посади). Сила посади, не підтримана силою фахівця, щодо малоефективна, так як менеджер змушений спиратися на силу ресурсів, що негативно позначається на роботі. Нарешті, якщо менеджер знає, що він володіє силою компетентності та особистості, то у нього більше свободи для експерименту та ініціативи.

**РОЗДІЛ 4**

**Тести для організації комплексних контрольних заходів щодо оцінки якості знань здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент. Управління навчальним закладом (загальноосвітній навчальний заклад)» освітнього ступеня «Магістр»»**

**Варіант 1**

**1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Кому належить модель ідеальної бюрократії та концепція соціальної дії:**

- а) М. Вебер;
- б) Ф. Тейлор;
- в) М. Фоллет;

**3. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, ТБ і індивідуальні особливості працівників;

**4. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**5. Лідером є:**

- а) член групи, який узяв на себе відповідальність за досягнення певних цілей, що не передбачено формально;
- б) керівник;
- в) найбільш авторитетна особистість, що реально впливає на організацію сумісної діяльності та взаємовідносини в групі;

**6. Яка з зазначених здібностей до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**7. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**8. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**9. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**10. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**11. Приховані форми конфлікту є показником:**

- а) авторитарного стилю управління;

- б) соціальної напруженості в колективі;
- в) недостатнього адміністрування;

**12. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважав, що однією з його головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;
- в) комунікативність;

**13. Автором першої наукової праці з психології управління**

**є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет;

**14. Усвідомлена спрямованість особистості до якоїсь дії –**

**це:**

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) стимул;

**15. Оберіть причину виникнення псевдоавторитету:**

- а) завищена самооцінка;
- б) вихованість;
- в) доброта;

**16. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

- а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;
- б) система міжособистих стосунків не є головною в усій суспільній системі;
- в) формальна і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**17. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взаємодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взаємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра взаємодіючих осіб;

**18. Яке положення належить процесуальній теорії мотивації Портера-Лоулера:**

- а) людина є відповідальною;
- б) зусилля працівника визначаються винагородою, що очікується;
- в) людина налаштована делегувати повноваження;



**19. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямований на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольнить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**20. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) стабільність робочого місця для персонала.

**21. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**22. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**23. При формулюванні цілей для підлеглих керівнику необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівників;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**24. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**25. Який з принципів управління не належать до системи «козацького менеджменту»:**

- а) делегування повноважень;

- б) підпорядкування молодших старшині та дисципліна;
- в) обрання влади демократичним шляхом;

**26. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**27. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**28. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**29. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**30. Які фактори не належать до двухфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус

**Варіант 2**

**1. Оберіть фактор, що безпосередньо вплинув на формування психології управління:**

- а) зростання незадоволеністю умовами праці;
- б) посилення ринкової конкуренції;
- в) впровадження «наукової організації праці», розвиток організаційної культури.

**2. Активна взаємодія людини з середовищем, за якої вона досягає обраної мети, є:**

- а) діяльність;
- б) практика;
- в) поведінка;

**4. Причиною зниження групової згуртованості є:**

- а) попередні успіхи та поразки;
- б) виникнення дрібних підгруп;
- в) сумісна діяльність.

**5. Бесконфліктне неусвідомлюване прийняття індивідом думки групи – це:**

- а) груповий тиск;
- б) внутрішньогрупова сугестивність;
- в) конформізм;

**6. Який з принципів не є принципом менеджменту**

**А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;
- в) децентралізація;

**7. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**8. Засновником теорії наукового управління є:**

- а) А. Файоль

- б) Ф. Тейлор
- в) Е. Мейо

**9. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів.

**10. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень.

**11. Лідер – це:**

- а) член групи, який узяв на себе відповідальність за досягнення певних цілей, що не передбачено формально;
- б) керівник;
- в) найбільш авторитетна особистість, що реально впливає на організацію сумісної діяльності та взаємовідносини в групі;

**12. Що з зазначеного не є одним з 12 принципів продуктивності управління Г. Емерсона:**

- а) норми й розклад;
- б) писані стандартні інструкції;
- в) додатковий вихідний;

**13. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**14. Для того щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор та уникати їх дії як демотиватору, потрібно:**

- а) платити конкурентну заробітну платню;
- б) платити заробітну платню в розмірі прожиткового мінімуму;
- в) обіцяти працівнику, що його зусилля отримують винагороду у разі виконання плану підприємством;

**15. Головним положенням якої теорії є те, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди із зусиллями, що були витрачені, та співвідносять із винагородою інших:**

- а) теорії потреб А. Маслоу;
- б) теорії очікування В. Врума;
- в) теорії рівності С. Адамса.

**16. Сумісність людей в команді (на відміну від згуртованості) визначається тим, що:**

- а) команда може виконати отримане завдання;
- б) наявна повна групова ідентифікація;
- в) склад команди повністю інтегрований;

**17. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**18. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з його головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;
- в) комунікативність;

**19. Що передбачає теорія набутих потреб**

**Д. МакКлеланда:**

- а) виокремлення гігієнічних факторів;
- б) розподіл усіх працівників на тих, хто бажає і хто не бажає працювати;
- в) потреба справедливої винагороди;

**20. Малочисельна група, члени якої поєднані спільною діяльністю або знаходяться у безпосередньому контакті:**

- а) колектив;
- б) мала соціальна група ;
- в) організація;

**21. Низький рівень психічної активності, швидка втома, висока уразливість притаманна:**

- а) сангвініку;

- б) холерику;
- в) меланхоліку;

**22. З моменту свого виникнення є цілісним явищем із власним характером, метою та системою цінностей:**

- а) мала група;
- б) відділ;
- в) організація;

**23. Який з 14 принципів управління А. Файоля наголошує, що там де є повноваження, є й відповідальність:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) стабільність робочого місця для персоналу;
- в) повноваження та відповідальність;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) ділова бесіда;
- б) публічні виступи;
- в) переговори;

**25. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**27. Ліберальному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) значна активність керівника в управлінні;
- б) незначна активність керівника в управлінні;
- в) демократизм у спілкуванні керівника із підлеглими;

**28. Система впливу на персонал з метою заохочування виконувати певні дії для досягнення цілей організації – це:**

- а) тиск;
- б) мотивація;
- в) маніпуляція;

**29. Здібність організму до швидкої адаптації - це:**

- а) екстраверсія;
- б) інтроверсія;
- в) ригідність;

**30. Здібність активізувати людей, впливати на людей – це:**

- а) лідерство;
- б) влада;
- в) стиль

**Варіант 3**

**1. Що не належить до змісту вивчення сучасної психології управління:**

- а) психологічні фактори ефективної діяльності менеджерів;
- б) психологія керівника, його спрямованість, професійні орієнтири;
- в) психологічні аспекти старіння;

**2. Здібність активізувати людей, впливати на людей – це:**

- а) лідерство;
- б) влада;
- в) стиль.

**3. Розробка концепції наукового управління належить:**

- а) Ф. Тейлору;
- б) М. Веберу;
- в) А. Файолю.

**4. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора, головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**5. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**6. Вплив групи на думку та поведінку її членів – це:**

- а) груповий тиск;
- б) внутрішньогрупова сугестивність;
- в) конформізм;

**7. Підґрунтям теорії мотивації С. Адамса є:**

- а) аналіз фактів, що викликали певну поведінку;



б) створення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків;

в) аналіз впливу справедливості на мотивацію до праці;

**8. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та**

**спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

а) мотивація;

б) спрямованість;

в) стан потреби.

**9. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

а) конвенціональному підходу в теорії управління;

б) системному підходу в теорії управління;

в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**10. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

а) ієрархії виробничих відносин;

б) неформальних відносин;

а) адміністративного призначення;

**11. Мотивація до праці – це:**

а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;

б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;

в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**12. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

а) А. Уманський;

б) Б. Ухтомський;

в) Б. Паригін;

**13. В латентному періоді конфлікту:**

а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;

б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;

в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**14. Малочисельна група, члени якої поєднані спільною діяльністю або знаходяться у безпосередньому контакті:**

- а) колектив;
- б) мала соціальна група ;
- в) організація;

**15. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямован на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольнить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**16. Сумісність людей в команді ( на відміну від згуртованості) визначається тим, що:**

- а) команда може виконати отримане завдання;
- б) наявна повна групова ідентифікація;
- в) склад команди повністю інтегрований;

**17. Ліберальному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) значна активність керівника в управлінні;
- б) незначна активність керівника в управлінні;
- в) демократизм у спілкуванні керівника із підлеглими;

**18. Низький рівень психічної активності, швидка втома, висока уразливість притаманна:**

- а) сангвініку;
- б) холерику;
- в) меланхоліку;

**19. Сутність лідерства:**

- а) у вмінні працювати з інформацією;
- б) в мотивації персоналу;
- в) в наявності послідовників

**20. Оберіть причину виникнення псевдоавторитету:**

- а) завищена самооцінка;
- б) вихованість;
- в) доброта;

**21. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**22. Обмін інформацією з приводу конкретної управлінської ситуації – це:**

- а) ділова бесіда;
- б) ділова розмова;
- в) ділові перемовини.

**23. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**24. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**25. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**26. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**27. Соціально-психологічна сумісність передбачає:**

- а) однаковість взаємодіючих осіб;
- б) нетолерантність;
- в) взаємодовіра;

**28. Оберіть фактор, що безпосередньо вплинув на формування психології управління:**

- а) зростання незадоволеністю умовами праці;
- б) посилення ринкової конкуренції;

в) впровадження «наукової організації праці», розвиток організаційної культури.

**29. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**30. Людський капітал - це:**

- а) форма інвестування в людину;
- б) інвестування в засоби виробництва;
- в) сукупність форм та методів роботи адміністрації

**Варіант 4**

**1. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**2. Чотирнадцять принципів управління сформулював:**

- а) М. Вебер;
- б) Л. Джилбрет
- в) А. Файоль.

**3. Здібність організму до швидкої адаптації - це:**

- а) екстраверсія;
- б) інтроверсія;
- в) ригідність;

**4. Пасивне сприйняття існуючого порядку; відсутність власної позиції – це:**

- а) груповий тиск;
- б) внутрішньогрупова сугестивність;
- в) конформізм;

**5. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**6. Що є вищим щабелем ієрархії потреб А. Маслоу:**

- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби в любові;
- в) потреби самореалізації;

**7. Одним з засновників теорії наукового управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Д. Макгрегор

**8. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**9. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**10. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**11. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) спротиву групи керівництву;
- б) неформальних відносин;
- в) адміністративного призначення;

**12. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**13. Який з принципів не є принципом менеджменту**

**А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;
- в) децентралізація;

**14. Вид комунікації, в основі якої лежить протиріччя:**

- а) диспут;
- б) несумісність;
- в) конфлікт;

**15. Стрес – це:**

- а) емоційна напруга;
- б) екстремальна ситуація;

в) адаптаційний синдром;

**16. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) потреба у спілкуванні;
- б) неефективне управління;
- в) прохання керівника;

**17. Соціально-психологічний статус особи – це:**

- а) ступінь її авторитетності;
- б) місце у посадовій ієрархії;
- в) положення в групі;

**18. Демократичому стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) надмірна централізація управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**19. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**20. Автором першої наукової праці з психології управління**

- є :
- а) А. Файоль
  - б) Ф. Тейлор
  - в) Л. Джилбрет;

**21. Яке положення належить процесуальній теорії мотивації Портера-Лоулера:**

а) зусилля працівника визначаються винагородою, що очікується;

- б) людина є відповідальною;
- в) людина налаштована делегувати повноваження;

**22. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;

в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**23. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. Активна взаємодія людини з середовищем, за якої вона досягає обраної мети, є:**

- а) діяльність;
- б) практика;
- в) поведінка;

**26. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**27. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**28. Методи управління, що заснові на дисципліні, чіткій субординації та регламентації є:**

- а) адміністративні;
- б) соціально-психологічні;
- в) економічні;

**29. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;



- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**30. З моменту свого виникнення є цілісним явищем із власним характером, метою та системою цінностей:**

- а) мала група;
- б) відділ;
- в) організація

**Варіант 5****1. Професійне життя – це**

- а) праця за фахом;
- б) частина життя, що здійснюється на місці роботи;
- в) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;

**2. Специфічними рисами ділового спілкування є:**

- а) певна формалізованість;
- б) перевага емоційної складової над інформаційною;
- в) відсутність мети;

**3. Згідно «теорії Y» Д.Макгрегора головним для керівника є:**

а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;

- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**4. Сильний, врівноважений тип нервової системи є характерним для:**

- а) сангвіників;
- б) флегматиків;
- в) меланхоликів;

**5. До засобів контролю належить:**

- а) тиск керівника на підлеглих;
- б) робота з персоналом;
- в) перевірка виконаної роботи;

**6. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**7. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**8. Головним положенням якої теорії є те, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди із зусиллями, що були витрачені, та співвідносять із винагородою інших:**

- а) теорії потреб А. Маслоу;
- б) теорії очікування В. Врума;
- в) теорії рівності С. Адамса.

**9. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**10. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**11. Підґрунтям теорії мотивації С. Адамса є:**

- а) аналіз фактів, що викликали певну поведінку;
- б) створення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- в) аналіз впливу справедливості на мотивацію до праці;

**12. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважав, що однією з його головних рис є:**

- а) розвинута уява, що допомагає знижувати ступінь невизначеності, усвідомлюваної підприємцем;
- б) відсутність уяви;
- в) наявність логічного мислення;

**13. З моменту свого виникнення є цілісним явищем із власним характером, метою та системою цінностей:**

- а) мала група;

- б) відділ;
- в) організація;

**14. Зовнішня згода з групою за умов внутрішнього розходження – це:**

- а) конформність;
- б) конкуренція;
- в) негативізм;

**15. Причиною зниження групової згуртованості є:**

- а) попередні успіхи та поразки;
- б) виникнення дрібних підгруп;
- в) сумісна діяльність.

**16. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**17. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- в) спротиву групи керівництву;

**18. Стабільність колективу – це:**

- а) постійність складу;
- б) оптимальна модель його структури;
- в) однаковість у віці;

**19. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) побоювання виступити проти групівщини;

**20. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) А. Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**21. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**22. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**23. Який з 14 принципів управління А. Файоля наголошує, що там де є повноваження, є й відповідальність:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) повноваження та відповідальність;
- в) стабільність робочого місця для персоналу;

**24. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**27. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;

в) організаційна функція;

**28. Процес впровадження нового у різні сфери організаційної діяльності:**

а) зміна;

б) покращення;

в) інновація;

**29. Предметом психології управління є:**

а) закони розвитку психіки;

б) психологічні особливості управлінської діяльності;

в) закони поведінки людей в групах;

**30. Малочисельна група, члени якої поєднані спільною діяльністю або знаходяться у безпосередньому контакті:**

а) колектив;

б) мала соціальна група ;

в) організація

**Варіант 6****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Зовнішніми проявами психічної діяльності людини є:**

- а) міміка, інтонація;
- б) настанови;
- в) відчуття;

**3. Що допомагає людині усвідомити своє значення для інших:**

- а) вміння;
- б) імпульсивна поведінка;
- в) навичка;

**4. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**5. Які якості особистості, за Р. Кеттелом та Г. Стайсом, належать лідерам:**

- а) вплив на оточуючих, або домінування;
- б) нервова напруга;
- в) акцентуації характеру;

**6. Вчення про екстраверсію/інтроверсію розробив:**

- а) А. Адлер;
- б) З. Фрейд;
- в) К. Юнг;

**7. Засновником школи теорії наукового управління є:**

- а) Д.Макгрегор
- б) Ф. Тейлор
- в) Е. Мейо

**8. Поведінка, коли член групи в усьому заперечує думці групи, демонструючи незалежність, візначається як:**

- а) конформність;
- б) конкуренція;
- в) негативізм;

**9. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність працею;
- в) якості темпераменту;

**10. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**11. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**12. Яка здібність до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатийний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**13. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**14. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;



**15. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**16. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**17. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет.

**18. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямований на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольнить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**19. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

- а) мотивація;
- б) спрямованість;
- в) стан потреби.

**20. Більша самостійність підлеглих є ознакою (оберіть) наступного стилю управління:**

- а) директивного;
- б) пасивного;
- в) демократичного;

**21. Сукупність правил та вимог, що регулюють поведінку членів групи – це:**

- а) колективізм;
- б) групові норми;

в) наслідування;

**22. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**23. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) адміністративного призначення;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**26. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**27. Демократичному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) забезпечення саморегуляції управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) надмірна централізація управлінської системи;

**28. Для того, щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор та уникати їх дії як демотиватору, потрібно:**

- а) платити конкурентну заробітну платню;
- б) платити заробітну платню в розмірі прожиткового

мінімуму;

- в) обіцяти працівнику, що його зусилля отримують винагороду у разі виконання плану підприємством;

**29. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**30. Що не належить до психологічних механізмів захисту особистості:**

- а) агресія;
- б) забуття або витіснення;
- в) спілкування

**Варіант 7****1. Потенціал працівника – це:**

- а) сукупність можливостей, знань, досвіду, стремління та потреб;
- б) здоров'я людини;
- в) здатність людини виготовляти продукцію;

**2. Як називається функція психології управління, що передбачає збудження працівників до діяльності:**

- а) функція планування;
- б) функція регулювання;
- в) функція мотивації;

**3. Теорія очікування передбачає, що:**

- а) більш за все люди прагнуть захищеності;
- б) людина суб'єктивно вважає, що їй не доплачують;
- в) винагорода, що визначена, позитивно впливає на працівників.

**4. Якою стороною спілкування є процес сприйняття одним учасником іншого:**

- а) комунікативна;
- б) інтерактивна;
- в) перцептивна;

**5. Автором теорії ієрархії потреб є:**

- а) С. Адамс;
- б) А. Маслоу;
- в) Ф. Герцберг;

**6. Які якості особистості, за Р. Кеттелом та Г. Стайсом, належать лідерам:**

- а) сила волі;
- б) нерова напруга;
- в) акцентуації характеру;

**7. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**8. Специфічною рисою ділового спілкування є:**

- а) певна формалізованість;
- б) перевага емоційної складової над інформаційною;
- в) відсутність мети;

**9. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**10. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**11. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**12. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**13. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважав, що однією з його головних рис є:**

- а) розвинута уява, що допомагає знижувати ступінь невизначеності, усвідомлюваної підприємцем;
- б) відсутність уяви;
- в) наявність логічного мислення;

**14. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**15. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, пасивний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**16. Стрес – це:**

- а) емоційна напруга;
- б) психічна напруга;
- в) адаптаційний синдром;

**17. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**18. Соціально- психологічна сумісність передбачає:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;
- б) нетолерантність;
- в) взаємодовіра;

**19. Соціально-психологічний статус особи – це:**

- а) ступінь її авторитетності;
- б) місце у посадовій ієрархії;
- в) положення в групі;

**20. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**21. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**22. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**23. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**24. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**25. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**26. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**27. Яка риса характеризує зовнішній бік позитивного іміджу:**

- а) вміння охайно одягатися;
- б) вміння вітатися доброзичливо;
- в) прагнення до розуміння людей;

**28. Референтність групи до індивіда – це:**

- а) конфліктність групи та індивіда;
- б) лояльність групи до індивіда;
- в) ототожнення групи та індивіда;

**29. Одною з головних рис партисипативного («співчуваючого») стилю управління є:**

- а) гарні відносини керівника з підлеглими;

- б) інформування працівників щодо організаційних змін;
- в) участь працівників в плануванні та здійсненні організаційних змін;

**30. Методи управління, що заснові на дисципліні, чіткій субординації та регламентації є:**

- а) адміністративні;
- б) соціально-психологічні;
- в) економічні



**Варіант 8****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Тип темпераменту, якому притаманні часта зміна уявлень, комунікативність:**

- а) флегматик;
- б) сангвінік;
- в) меланхолік;

**3. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегору головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**4. Усвідомлення емоційного стану іншої людини, співчуття при спілкуванні – це:**

- р) рефлексія;
- б) емпатія;
- в) атракція;

**5. Які якості особистості, за Р. Кеттелом та Г. Стайсом, належать лідерам:**

- а) вплив на оточуючих, або домінування;
- б) нервова напруга;
- в) акцентуації характеру;

**6. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**7. До факторів, що сприяють зближенню формальної та неформальної підструктури колективу, належить:**

- а) відсутність негативного тиску групи на своїх членів в процесі трудової діяльності;

- б) наявність негативного тиску групи на своїх членів в процесі трудової діяльності;
- в) пріоритет міжособистих стосунків по відношенню до управлінської структури в організації;

**8. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**9. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

- а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;
- б) система міжособистих стосунків не є головною в усій суспільній системі;
- в) формальна і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**10. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) А. Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**11. Хто не є засновником НОТ (наукової організації труда):**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**12. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) примус;
- в) мотиватори (визнання, успіх);

**13. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**14. Демократичому стилю управління, за К. Левінім, притаманне:**

- а) надмірна централізація управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**15. Вид комунікації, в основі якої лежить протиріччя:**

- а) диспут;
- б) дискусія;
- в) конфлікт;

**16. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**17. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) адміністративного призначення;

**18. Підґрунтям теорії мотивації С. Адамса є:**

- а) аналіз фактів, що викликали певну поведінку;
- б) створення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- в) аналіз впливу справедливості на мотивацію до праці;

**19. Оберіть чинник, що призводить до стресу:**

- а) дефіцит часу;
- б) відпустка;
- в) позитивні емоції,

**20. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності до логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей до логічного аналізу;

**21. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;

- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**22. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) потреба у спілкуванні;
- б) неефективне управління;
- в) прохання керівника;

**23. Англійський вчений Г. Спенсер вважав, що конфлікт є:**

- а) нормою відносин між людьми;
- б) аномалією;
- в) дисфункцією;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**26. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямований на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**27. Для того, щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор та уникати їх дії як демотиватору, потрібно:**

- а) платити конкурентну заробітну платню;
- б) платити заробітну платню в розмірі прожиткового мінімуму;
- в) обіцяти працівнику, що його зусилля отримують винагороду у разі виконання плану підприємством;

**28. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**29. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**30. Що є вербальним засобом спілкування:**

- а) рукопотискання;
- б) тембр голосу;
- в) мовлення

**Варіант 9****1. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**2. Показником професійної підготовки керівника є:**

- а) вміння підтримувати фізичний стан;
- б) вміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат для продуктивної праці;
- в) вміння гарно одягатися;

**3. До факторів, що впливають на підвищення згуртованості колективу, належить:**

- а) попередні успіхи та поразки;
- б) виникнення дрібних підгруп;
- в) відсутність єдиної мети;

**4. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**5. Що є вищим щабелем ієрархії потреб А. Маслоу:**

- а) потреби в повазі;
- б) потреби в любові;
- в) потреби самореалізації;

**6. Теорія справедливості наголошує, що:**

- а) більш за все люди прагнуть захищеності;
- б) людина суб'єктивно визначає відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль;
- в) винагорода, що визначена, позитивно впливає на працівників.

**7. Одним з засновників школи наукового управління є:**

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Д. Макгрегор;

**8. Згідно якого закону, чим складніше діяльність суб'єкте, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) Йеркса – Додсона;
- б) Ж. Блонделя;
- в) прегнантності;

**9. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачас:**

- а) пожиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень

**10. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**11. Підґрунтям теорії мотивації С. Адамса є:**

- а) аналіз впливу справедливості на мотивацію до праці;
- б) створення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- в) аналіз фактів, що викликали певну поведінку;

**12. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) стабільність робочого місця для персонала.

**13. Що не належить до психологічних механізмів захисту особистості:**

- а) спілкування;
- б) забуття або витиснення;
- в) агресія;

**14. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;

в) компроміс;

**15. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р.Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**16. Стабільність колективу – це:**

- а) постійність складу;
- б) оптимальна модель його структури;
- в) однаковість у віці;

**17. Оберіть причину виникнення псевдоавторитету:**

- а) завищена самооцінка;
- б) вихованість;
- в) доброта;

**18. Автором першої наукової праці з психології управління**

- є :
- а) А. Файоль;
  - б) Ф. Тейлор;
  - в) Л. Джилбрет.

**19. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**20. Положення в групі не залежить від:**

- а) якостей індивіду;
- б) характерних особливостей групи;
- в) типу зайнятості;

**21. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**22. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групі керівництву;



**23. Ліберальному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) значна активність керівника в управлінні;
- б) незначна активність керівника в управлінні;
- в) демократизм у спілкуванні керівника із підлеглими;

**24. Мотиви – це:**

- а) спонукальні причини, що зумовлюють діяльність особи;
- б) життєві обставини;
- в) потреби;

**25. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) перемовини;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**26. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Герцберга:**

- а) примус;
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);

**27. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**28. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) міщанська психологія («хай мене не чіпають»); побоювання виступити проти групи;

**29. Яка риса характеризує зовнішній бок позитивного іміджу:**

- а) вміння охайно одягатися;
- б) вміння вітатися коротко й доброзичливо;
- в) прагнення розуміти людей;

**30. Ефекту соціальної фасилітації притаманне:**

а) присутність інших позитивно впливає на діяльність працівників;

а) присутність інших негативно впливає на діяльність працівників;

а) присутність інших не впливає на діяльність працівників

**Варіант 10****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Який з принципів не є принципом менеджменту****А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;
- в) децентралізація;

**3. Автором першої наукової праці з психології управління**

- є:
- а) Ф. Тейлор;
  - б) Л. Джилбрет;
  - в) Д. Макгрегор;

**4. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) умови побуту та відпочинку;
- б) нормування праці;
- в) контроль виконання завдань.

**5. Які якості особистості, за Р. Кеттелом та Г. Стайсом, належать лідерам:**

- а) цілісність характеру, або сила «зверх-Я»;
- б) нервова напруга;
- в) акцентуації характеру;

**6. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**7. Рівень мотивації, за яким діяльність індивіда максимально успішна:**

- а) екстремум мотивації;
- б) оптимум мотивації;
- в) вершина мотивації.

**8. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;

- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**9. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**10. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**11. Лідер – це:**

- а) член групи, який узяв на себе відповідальність за досягнення певних цілей, що не передбачено формально;
- б) керівник;
- в) найбільш авторитетна особистість, що реально впливає на організацію сумісної діяльності та взаємовідносини в групі;

**12. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**13. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**14. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;

- б) неформальних відносин;
- в) адміністративного призначення;

**15. Що є рушійною силою особистості за теорією А. Маслоу:**

- а) сексуальне тяжіння;
- б) несвідомі потреби;
- в) усвідомлені потреби;

**16. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**17. Автор НОТ (наукової організації труда):**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**18. Стрес – це:**

- а) адаптаційний синдром;
- б) екстремальна ситуація;
- в) психічна напруга;

**19. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взаємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**20. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**21. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**22. Одним з висновків «хотторнського» експерименту є:**

- а) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- б) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;

в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**23. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**24. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**25. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**26. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**27. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**28. Яка риса характеризує зовнішній бок позитивного іміджу:**

- а) уміння охайно одягатися;
- б) уміння вітатися коротко й доброзичливо;
- в) прагнення розуміти людей;

**29. Проблема ситуація – це психічний стан, за якого особистість:**

- а) стикається з певним завданням та виконує це завдання;
- б) стикається з пошуком рішення певного завдання;
- в) стикається з невизначеністю та переживає її.

**30. Оцінка своїх здібностей, життєвої мети та можливості її досягнення, свого місця серед інших – це:**

- а) самооцінка;
- б) самопізнання;
- в) погляд на себе з боку

**Варіант 11****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони поведінки людей в групах;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони розвитку психіки;

**2. Рівень мотивації, за як діяльність індивіда максимально успішна, є:**

- а) екстремум мотивації;
- б) оптимум мотивації;
- в) вершина мотивації.

**3. Згідно «теорії Y» Д. Макгрегора головним для керівника є:**

- а) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований працівник;
- б) забезпечення умов для реалізації можливостей працівника у виробничому процесі;
- в) керівник має враховувати як виробничий фактор, так і індивідуальні особливості працівників;

**4. Теорія очікування передбачає, що:**

- а) більш за все люди бажають захищеності;
- б) людина суб'єктивно вважає, що їй не доплачують;
- в) винагорода, що визначена, позитивно впливає на працівників.

**5. Автором теорії ієрархії потреб є:**

- а) С. Адамс;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;

**6. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**7. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;



в) закон логічної несуперечливості;

**8. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;
- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**9. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) А. Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**10. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**11. Що з зазначеного не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**12. Англійський вчений Г. Спенсер вважав, що конфлікт є:**

- а) нормою відносин між людьми;
- б) аномалією;
- в) дисфункцією;

**13. Яке положення не міститься в теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- б) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- в) максимальна позитивна мотиваційна дія досягається за допомогою мотиваторів при відсутності факторів гігієни;

**14. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**15. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна невірноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**16. Психологія розуміє стрес як:**

- а) психологічний стан (емоційної напруги);
- б) адаптаційний синдром;
- в) психічний розлад;

**17. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний (пасивний);
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**18. Метою якої школи менеджменту було створення універсальних принципів управління:**

- а) школа наукового управління;
- б) класична школа (або школа адміністративного управління);
- в) школа людських відносин;

**19. Конфліктна ситуація - це:**

- а) зіткнення інтересів різних людей супроводжуване агресивними діями;
- б) стан переговорів в ході конфлікту;
- в) стадія конфлікту;

**20. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;

в) способ поведінки людини відповідно до її походження;

**21. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) неформальних відносин;
- б) ієрархії виробничих відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**22. В психології управління кар'єра розуміється як:**

- а) усвідомлена позиція та поведінка, що пов'язана із трудовою діяльністю на протязі робочого життя людини;
- б) підвищення працівника на більш високу ступінь організаційної ієрархії;
- в) пропонована організацією послідовність ступеней в організаційній ієрархії; що потенціально може пройти працівника;

**23. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**24. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Референтність групи до індивіда – це:**

- а) конфліктність групи та індивіда;
- б) лояльність групи до індивіда;

в) ототожнення групи та індивіда;

**27. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) стабільність робочого місця для персонала.

**28. Стил ь керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**29. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

- а) мотивація;
- б) спрямованість;
- в) стан.потреби.

**30. Психічний стан, що викликають непереборвані труднощі – це:**

- а) пристрасть;
- б) стрес;
- в) фрустрація

**Варіант 12****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) закони поведінки людей в групах;
- в) психологічні особливості управлінської діяльності;

**2. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**3. Кому належить ідея нормування праці:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;

**4. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) контроль виконання завдань;
- б) можливості підвищення кваліфікації та кар'єрного росту;
- в) нормування праці;

**5. Що є вищим щабелем ієрархії потреб А. Маслоу:**

- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби самореалізації;
- в) потреба в безпеці;

**6. Управлінська компетентність – це:**

- а) знання сучасних технологій і методів управління та вміння ефективно застосовувати їх на практиці;
- б) впевненість у собі;
- в) вміння налагоджувати відносини в колективі;

**7. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з зв'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління
- б) системному підходу в теорії управління
- в) ситуаційному підходу в теорії управління

**8. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) пожиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень

**9. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**10. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**11. Соціально-психологічний статус особи – це:**

- а) ступінь її авторитетності;
- б) місце у посадовій ієрархії;
- в) положення в групі;

**12. Який з принципів управління не належать до системи «козацького менеджменту»:**

- а) делегування повноважень;
- б) підпорядкування молодших старшині та дисципліна;
- в) обрання влади демократичним шляхом;

**13. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;
- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**14. Приховані форми конфлікту є показником:**

- а) авторитарного стилю управління;
- б) соціальної напруженості в колективі;
- в) недостатнього адміністрування;

**15. Який з 14 принципів управління А.Файоля наголошує, що там де є повноваження, є й відповідальність: сця робогти, краще за видатного менеджера, який не тримається місця:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) стабільність робочого місця для персоналу;
- в) повноваження та відповідальність;

**16. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість

**17. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**18. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- в) спротиву групи керівництву;

**19. Згідно якого закону, чим складніше діяльність суб'єкта, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) Йеркса – Додсона;
- б) Ж. Блонделя;
- в) прегнантності;

**20. Які фактори не належать до двухфакторної теорії мотивації Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**21. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);

**22. Рівень домагань особисті визначається як:**

- а) ступінь складності завдань, що людина ставить перед собою;

- б) рівень незадоволеності особистості;
- в) стандартні потреби особистості;

**23. Проблемна ситуація – це психічний стан, за якого особистість:**

а) стикається з певним завданням та виконує це завдання;

- б) стикається з пошуком рішення певного завдання;
- в) стикається з невизначеністю та переживає її.

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) важкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) легкі цілі;

**26. Стель керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**27. Яка риса характеризує зовнішній бок позитивного іміджу:**

- а) уміння справляти на людей приємне враження;
- б) уміння охайно одягатися;
- в) прагнення розуміти людей;

**28. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**29. Акмеологічна компетентність керівника – це:**

- а) знання факторів шляху до професіоналізму та створення відповідних програм досягнення вершин професійної діяльності;
- б) знання вікової психології та використання її у спілкуванні;
- в) знання факторів підтримки фізичного здоров'я;



**30. Сильний, врівноважений тип нервової системи є характерним для:**

- а) сангвіників;
- б) флегматиків;
- в) меланхоликів

**Варіант 13**

**1. Психічний процес організації збереження булого досвіду**

– це:

- а) увага;
- б) пам'ять;
- в) уява;

**2. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**3. Який з принципів не є принципом менеджменту**

**А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;
- в) децентралізація;

**4. Емоційний стан, що викликають незвичайні ситуації:**

- а) пристрасть;
- б) стрес;
- в) фрустрація;

**5. Автором теорії ієрархії потреб є:**

- а) С. Адамс;
- б) Ф. Герцберг
- в) А. Маслоу;

**6. Усвідомлення емоційного стану іншої людини, співчуття при спілкуванні – це:**

- р) рефлексія;
- б) емпатія;
- в) аттракція;

**7. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень;

**8. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;

- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**9. Який з 14 принципів управління А. Файоля наголошує, що там, де є повноваження, є й відповідальність:**

- а) стабільність робочого місця для персоналу;
- б) повноваження та відповідальність;
- в) скалярний ланцюг;

**10. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) умови побуту та відпочинку;
- б) нормування праці;
- в) контроль виконання завдань.

**11. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**12. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**13. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**14. Право та реальна можливість управління людьми – це:**

- а) лідерство;
- б) влада;
- в) стиль.

**15. Повна самостійність підлеглих є ознакою (.....) стиля управління:**

- а) демократичного;
- б) пасивного;
- в) директивного;

**16. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**17. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, коли індивід активно змагається за свої інтереси із застосуванням усіх доступних засобів – це:**

- а) протиборство, конкуренція;
- б) компроміс;
- в) пристосування;

**18. Стабільність колективу – це:**

- а) постійність складу;
- б) оптимальна модель його структури;
- в) однаковість у віці;

**19. Яка здібність до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**20. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**21. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**22. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет.

**23. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**24. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Демократичому стилю управління, за К. Левінім, притаманне:**

- а) забезпечення саморегуляції управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) надмірна централізація управлінської системи;

**27. Лідер – це:**

- а) член групи, який узяв на себе відповідальність за досягнення певних цілей, що не передбачено формально;
- б) керівник;
- в) найбільш авторитетна особистість, що реально впливає на організацію сумісної діяльності та взаємовідносини в групі;

**28. Референтність групи до індивіда – це:**

- а) конфліктність групи та індивіда;
- б) лояльність групи до індивіда;
- в) ототожнення групи та індивіда;

**29. Методи управління, що заснові на дисципліні, чіткій субординації та регламентації:**

- а) адміністративні;
- б) соціально-психологічні;
- в) економічні;

**30. Система впливу на персонал з метою заохочування виконувати певні дії для досягнення цілей організації – це:**

- а) тиск;
- б) мотивація;
- в) маніпуляція

**Варіант 14**

**1. Психічний процес створення нових образів – це:**

- а) увага;
- б) пам'ять;
- в) уява;

**2. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**3. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет

**4. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) корпоративна культура та психологічний клімат;
- б) нормування праці;
- в) контроль робочого часу;

**5. Соціально-психологічна компетентність керівника – це:**

- а) здатність ефективно взаємодіяти з людьми в системі міжособистих стосунків;
- б) здатність проводити організаційні заходи;
- в) здатність проводити маркетингові дослідження;

**6. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**7. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**8. Рівень мотивації, за як діяльність індивіда максимально успішна, є:**

- а) екстремум мотивації;
- б) оптимум мотивації;
- в) вершина мотивації.

**9. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) потреба у спілкуванні;
- б) неефективне управління;
- в) прохання керівника;

**10. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**11. Яка риса характеризує внутрішній бок позитивного іміджу:**

- а) уміння справляти на людей приємне враження;
- б) уміння охайно одягатися;
- в) уміння вітатися коротко й доброзичливо;

**12. Які сфери існують в організації за А. Файолем:**

- а) технічна, комерційна, фінансова, обліку, управлінська; +
- б) комерційна, соціальна, кадрова, управлінська;
- в) технічна, гуманітарна та управлінська;

**13. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;
- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**14. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**15. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**



- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**16. Головною функцією неформального лідера є:**

- а) допомогати групі у досягненні її цілей;
- б) допомогати керівництву;
- в) виконувати PR-функції;

**17. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**18. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

- а) власні перцептивні уміння;
- б) здатність чинити опір навичкам;
- в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника;

**19. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

- а) мотивація;
- б) спрямованість;
- в) стан потреби.

**20. В психології управління кар'єра розуміється як:**

- а) усвідомлена позиція та поведінка, що пов'язана із трудовою діяльністю на протязі робочого життя людини;
- б) підвищення працівника на більш високу ступінь організаційної ієрархії;
- в) пропонована організацією послідовність ступеней в організаційній ієрархії, що потенціально може пройти працівника;

**21. Який стиль управління є необхідним в екстремальних ситуаціях:**

- а) демократичний;
- б) авторитарний;

в) пасивний;

**22. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

а) легкі цілі;

б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;

в) важкі цілі;

**23. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

а) тактична функція;

б) стратегічна функція;

в) організаційна функція;

**24. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

а) оцінку особистих якостей керівника;

б) оцінку авторитета керівника;

в) оцінку мотивації працівників.

**25. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

а) переговори;

б) публічні виступи;

в) ділова бесіда;

**26. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;

б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;

в) орієнтуватися на цілі організації;

**27. Стиль керівництва – це:**

а) характеристика особистості керівника;

б) прояв здібностей керівника;

в) характеристика діяльності керівника;

**28. Положення в групі не залежить від:**

а) якостей індивіду;

б) характерних особливостей групи;

в) типу зайнятості;

**29. Критерієм спрацьованості групи є:**

а) продуктивність праці;

- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**30. Загальні цінності та погляди, що поділяють члени організації:**

- а) правила внутрішнього розпорядку;
- б) устав організації;
- в) корпоративна культура

**Варіант 15****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**3. Згідно «теорії У» Макгрегора головним для керівника є:**

- а) організаційні заходи щодо діяльності підприємства;
- б) робітник як центральна фігура виробничого процесу, особливості якого має враховувати керівник;
- в) виробничий фактор, якому має бути підпорядкований

робітник;

**4. Аутопсихологічна компетентність керівника – це:**

- а) вміння спілкуватися;
- б) вміння завойовувати довіру;
- в) володіння засобами самовдосконалення, вміння

контролювати себе;

**5. За ступінем прояву розрізняють:**

- а) груповий конфлікт;
- б) відкритий конфлікт;
- в) міжособистий конфлікт;

**6. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**7. Який з принципів не є принципом менеджменту****А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;

в) децентралізація;

**8. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**9. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) стабільність робочого місця для персонала.

**10. Модель управління Z У.Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень

**11. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**12. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**13. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) спротиву групи керівництву;
- в) неформальних відносин;

**14. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) побоювання виступити проти групівщини;
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;

**15. Соціально-психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**16. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**17. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

- а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;
- б) система міжособистих стосунків не є головною в усій суспільній системі;
- в) форма і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**18. Яка здібність до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**19. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**20. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний (пасивний);
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**21. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**22. Згідно якого закону, чим складніше діяльність суб'єкта, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) прегнантності;
- б) Ж. Блонделя;
- в) Йеркса – Додсона;

**23. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**24. Що не є головною причиною конфліктів в колективах (фірмах, установах тощо):**

- а) недоліки, пов'язані з організацією трудової діяльності;
- б) недоліки організації підвищення кваліфікації;
- в) недоліки в управлінні (невміння розставити людей на робочі місця відповідно до кваліфікації та психологічних особливостей, тощо);

**25. Для ефекту соціальної фасилітації притаманне те, що:**

- а) присутність інших позитивно впливає на діяльність співробітників;
- а) присутність інших негативно впливає на діяльність співробітників;
- а) присутність інших не впливає на діяльність співробітників

**26. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**27. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

- а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;
- б) система міжособистих стосунків не є головною в усій суспільній системі;
- в) формальна і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**28. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**29. Демократичому стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) забезпечення саморегуляції управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) надмірна централізація управлінської системи;

**30. Специфічною рисою ділового спілкування є:**

- а) певна формалізованість;
- б) перевага емоційної складової над інформаційною;
- в) відсутність мети



**Варіант 16**

**1. Спрямованість та зосередженість свідомості – це:**

- а) увага;
- б) пам'ять
- в) увага;

**2. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**3. «Теорія Z» У. Оучі поєднала:**

- а) американський індивідуалізм та японський колективізм;
- б) американський індивідуалізм
- в) японський колективізм та ;

**4. Оберіть загальну функцію управління:**

- а) PR;
- б) стимулювання та мотивація;
- в) проведення конференцій;

**5. Акмеологічна компетентність керівника – це:**

- а) знання факторів шляху до професіоналізму та створення відповідних програм досягнення вершин професійної діяльності;
- б) знання вікової психології та використання її у спілкуванні;
- в) знання факторів підтримки фізичного здоров'я;

**6. Кому належить ідея, що раціональне управління підприємством передбачає підпорядкування знизу наверх:**

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Е. Мейо.

**7. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;

- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**8. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**10. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) умови побуту та відпочинку;
- б) нормування праці;
- в) контроль виконання завдань.

**11. Усвідомлена спрямованість особистості до якоїсь дії – це:**

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) стимул;

**12. Головним положенням якої теорії є те, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди із зусиллями, що були витрачені, та співвідносять із винагородою інших?**

- а) теорії потреб А. Маслоу;
- б) теорії очікування В. Врума;
- в) теорії рівності С. Адамса.

**13. До правил проведення ділової бесіди належить:**

- а) відсутність плану бесіди;
- б) наявність необхідних документів та довідкової інформації;
- в) обрання будь-якого часу та місця бесіди;

**14. Рівень мотивації, за яким діяльність індивіда максимально успішна, є:**

- а) екстремум мотивації;

- б) оптимум мотивації;
- в) вершина мотивації.

**15. Більша самостійність підлеглих є ознакою (оберіть) наступного стиля управління:**

- а) директивного;
- б) пасивного;
- в) демократичного;

**16. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) спротиву групи керівництву;
- б) неформальних відносин;
- а) адміністративного призначення;

**17. Автор НОТ (наукової організації труда):**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**18. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**19. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) А. Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**20. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;
- б) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);
- в) соціальні очікування членів групи;

**21. Стрес – це:**

- а) емоційна напруга;
- б) адаптаційний синдром;
- в) психічна напруга;

**22. Соціально-психологічний клімат трудового колективу залежить від:**

- а) ступеню доброзичливості;
- б) рівня освіти працівників;
- в) етнічного складу;

**23. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**24. Демократичному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) надмірна централізація управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**25. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**26. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**27. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**28. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;

в) компроміс;

**29. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

а) власні перцептивні уміння;

б) здатність чинити опір навичкам;

в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника;

**30. Сумісність людей в команді ( на відміну від згуртованості) визначається тим, що:**

а) команда може виконати отримане завдання;

б) наявна повна групова ідентифікація;

в) склад команди повністю інтегрований;

**Варіант 17**

**1. Який вид влади передбачає віру виконавця, що керівник має відповідні спеціальні знання та компетенцію:**

- а) влада, що базується на примусі;
- б) влада, що базується на винагородженні;
- в) експертна влада;

**2. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**3. Який з принципів не є принципом менеджменту**

**А. Файоля:**

- а) дисципліна;
- б) єдність керівництва;
- в) децентралізація;

**4. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**5. Що є вищим щабелем ієрархії потреб А. Маслоу:**

- а) потреби в любові;
- б) потреби самореалізації;
- в) потреби в повазі;

**6. Інформаційно-технологічна компетентність керівника – це:**

- а) володіння сучасними інформаційними технологіями;
- б) володіння офісною технікою;
- в) технічні знання;

**7. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;

- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д. Макгрегора.

**8. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка карєра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**10. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**11. Конфліктна ситуація - це:**

- а) зіткнення інтересів різних людей супроводжуване агресивними діями;
- б) стан переговорів в ході конфлікту;
- в) стадія конфлікту;

**12. Які фактори не належать до двохфакторної теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) гігієнічні (умови праці, міжособисті стосунки);
- б) мотиватори (визнання, успіх);
- в) примус;

**13. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**14. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;
- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**15. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**16. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**17. В психології управління кар'єра розуміється як:**

- а) усвідомлена позиція та поведінка, що пов'язана із трудовою діяльністю на протязі робочого життя людини;
- б) підвищення працівника на більш високу ступінь

організаційної ієрархії;

- в) запропонована організацією послідовність ступеней в організаційній ієрархії; що потенціально може пройти працівника;

**18. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**19. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**20. Стабільність колективу – це:**

- а) постійність складу;
- б) оптимальна модель його структури;
- в) однаковість у віці;

**21. Стан спрямування на досягнення свідомо визначених цілей:**

- а) афект;
- б) настрої;



в) воля;

**22. Усвідомлена спрямованість особистості до якоїсь дії –**

- це:**
- а) мотив;
  - б) потреба;
  - в) стимул;

**23. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**24. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямован на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольнить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

- а) мотивація;
- б) спрямованість;
- в) стан потреби.

**27. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**28. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**29. До правил проведення «мозкового штурму» належить:**

- а) свобода асоціацій;

- б) нерівність учасників;
- в) заохочення окремих ідей;

**30. Науковець, який отримав Нобелівську премію за дослідження «людського капіталу»:**

- а) А. Сміт;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Г. Беккер

**Варіант 18**

**1. Слабкий за силою прояву загальний емоційний стан, що віддзеркалюється на поведінці людини:**

- а) афект;
- б) настрої;
- в) воля;

**2. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**3. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д. Макгрегора.

**4. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**5. Автором теорії ієрархії потреб є:**

- а) С. Адамс;
- б) А. Маслоу;
- в) Ф. Герцберг;

**6. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з його головних рис є:**

- а) розвинута інтуїція, що заміщує брак інформації;
- б) освіченість;
- в) чесність.

**7. Засновником класичної школи управління є:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;

**8. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**9. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**10. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**11. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) ділова бесіда;
- в) публічні виступи;

**12. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвемодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвемодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**13. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) умови побуту та відпочинку;
- б) нормування праці;
- в) контроль виконання завдань.

**14. Соціально-психологічний статус особи – це:**

- а) ступінь її авторитетності;
- б) місце у посадовій ієрархії;
- в) положення в групі;

**15. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;

- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**16. Автор НОТ (наукової організації труда):**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**17. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**18. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

- а) власні перцептивні уміння;
- б) здатність чинити опір навичкам;
- в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника;

**19. Перший автор психологічного портрету підприємця В.**

**Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**20. Який зі стилей розв'язання конфліктів спрямован на пошук рішення шляхом взаємних поступок, напрацювання рішення, що задовольнить обидві сторони:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль компромісу;
- г) стиль пристосування;

**21. В латентному періоді конфлікту:**

- а) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;

**22. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**23. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**24. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) важкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) легкі цілі;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**27. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**28. Що є помилкою керівника при вирішенні конфлікту:**

- а) продуктивне спілкування;
- б) відгородженість;
- в) чесна суперечка;

**29. Яка риса характеризує внутрішній бок позитивного іміджу:**

- а) вміння справляти на людей приємне враження;
- б) вміння охайно одягатися;

в) уміння вітатися коротко й доброзичливо;

**30. За яким з 14 принципів управління А. Файоля можливо здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

а) розподіл праці (спеціалізація);

б) єдність напрямку та єдиний план роботи;

в) стабільність робочого місця для персонала

**Варіант 19****1. Предметом психології управління є:**

- а) психологічні особливості управлінської діяльності;
- б) закони розвитку психіки;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**3. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень;

**4. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**5. Що є вищим щабелем ієрархії потреб А. Маслоу:**

- а) фізіологічні потреби;
- б) потреби в любові;
- в) потреби самореалізації;

**6. Перший автор психологічного портрету підприємця****В. Зомбарт вважав, що однією з головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;
- в) комунікативність;

**7. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;



**8. Що не є складовою стратегії японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**9. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) А. Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**10. Рівень мотивації, за якого діяльність індивіда максимально успішна, є:**

- а) екстремум мотивації;
- б) оптимум мотивації;
- в) вершина мотивації.

**11. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**12. Психічний стан швидконарастаючої емоційної напруги:**

- а) афект;
- б) настрої;
- в) воля;

**13. Які якості особистості, за Р. Кеттелом та Г. Стайсом, належать лідерам:**

- а) вплив на оточуючих, або домінування;
- б) нервова напруга;
- в) акцентуації характеру;

**14. Який фактор є детермінантою згуртованості групи:**

- а) побоювання виступити проти групівщини;
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);

**15. Більша самостійність підлеглих є ознакою (оберіть) наступного стилю управління:**

- а) директивного;

- б) пасивного;
- в) демократичного;

**16. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**17. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) потреба у спілкуванні;
- б) неефективне управління;
- в) прохання керівника;

**18. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Л. Джилбрет;

**19. Що не є головною причиною конфліктів в колективах (фірмах, установах тощо):**

- а) недоліки, пов'язані з організацією трудової діяльності;
- б) недоліки організації підвищення кваліфікації;
- в) недоліки в управлінні (невміння розставити людей на робочі місця відповідно до кваліфікації та психологічних особливостей, тощо);

**20. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**21. Який стиль управління є необхідним в екстремальних ситуаціях:**

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) пасивний;

**22. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;

б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;

в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**23. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

а) ієрархії виробничих відносин;

б) неформальних відносин;

а) спротиву групи керівництву;

**24. Стиль керівництва – це:**

а) характеристика особистості керівника;

б) прояв здібностей керівника;

в) характеристика діяльності керівника;

**25. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

а) авторитарний, демократичний, ліберальний;

б) вертикальний, горизонтальний, векторний;

в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**26. До внутрішньої мотивації належить:**

а) прагнення карери;

б) прагнення до творчості;

в) прагнення престижних речей;

**27. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

а) оцінку особистих якостей керівника;

б) оцінку авторитета керівника;

в) оцінку мотивації працівників.

**28. До факторів, що впливають на підвищення згуртованості колективу, належить:**

а) попередні успіхи та поразки;

б) виникнення дрібних підгруп;

в) відсутність єдиної мети;

**29. До правил проведення ділової бесіди належить:**

а) відсутність плану бесіди;

б) наявність необхідних документів та довідкової інформації;

в) обрання будь-якого часу та місця бесіди;

**30. До факторів, що сприяють зближенню формальної та неформальної підструктури колективу, належить:**

- а) відсутність негативного тиску групи на своїх членів в процесі трудової діяльності;
- б) наявність негативного тиску групи на своїх членів в процесі трудової діяльності;
- в) пріоритет міжособистих стосунків по відношенню до управлінської структури в організації

**Варіант 20**

**1. Активна взаємодія людини з середовищем, за якої вона досягає обраної мети, є:**

- а) діяльність;
- б) практика;
- в) поведінка;

**2. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**3. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**4. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**5. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з головних рис є:**

- а) розвинута уява, що допомагає знижувати ступінь невизначеності, усвідомлюваної підприємцем;
- б) відсутність уяви;
- в) наявність логічного мислення;

**6. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**7. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка карера
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**8. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з зв'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління
- б) системному підходу в теорії управління
- в) ситуаційному підходу в теорії управління

**9. Що не є одним з 12 принципів продуктивності управління Г. Емерсона:**

- а) норми й розклад;
- б) писані стандартні інструкції;
- в) додатковий вихідний;

**10. Усвідомлена спрямованість особистості до якоїсь дії – це:**

- а) мотив;
- б) потреба;
- в) стимул;

**11. До зовнішньої мотивації належить:**

- а) кар'єра;
- б) прагнення до творчості;
- в) самоствердження;

**12. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том само об'єме зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) ініціатива;

**13. Яка здібність до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатійний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**14. До психологічних критеріїв професійної адаптації не належать:**

- а) показники якості праці;

- б) задоволеність роботою, що виконується;
- в) соціально-психологічна сумісність;

**15. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**16. Факторами соціального впливу на персонал є:**

- а) умови побуту та відпочинку;
- б) нормування праці;
- в) контроль виконання завдань.

**17. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) співпраця;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) створення системи винагороди;

**18. Процес впровадження нового в різні сфери організаційної діяльності:**

- а) зміна;
- б) покращення;
- в) інновація;

**19. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**20. Оберіть головний тип поведінки, що притаманний харизматичному лідеру:**

- а) зосередження уваги на головних питаннях з метою заохочення інших до аналізу та рішення проблем;
- б) здатність ризикувати із ретельним розрахунком шансів на успіх, з можливістю участі інших;
- в) демонстрація послідовності та надійності своєї поведінки, відкритий вираз своїх поглядів та слідування ним в практичній діяльності.

**21. Яке положення не міститься в теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- б) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- в) максимальна позитивна мотиваційна дія досягається за допомогою мотиваторів при відсутності факторів гігієни;

**22. Мотиви – це:**

- а) спонукальні причини, що зумовлюють діяльність особи;
- б) життєві обставини;
- в) потреби;

**23. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**24. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

- а) об'єднання за інтересами та цілями;
- б) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);
- в) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників.

**25. Стрес – це:**

- а) адаптаційний синдром;
- б) екстремальна ситуація;
- в) емоційна напруга;

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**27. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;



в) характеристика діяльності керівника;

**28. Демократичному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

а) надмірна централізація управлінської системи;

б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;

в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**29. До головних механізмів впливу однієї людини на іншу належить:**

а) інформування;

б) навіювання;

в) повідомлення;

**30. Теорія справедливості наголошує, що:**

а) більш за все люди бажають захищеності;

б) людина суб'єктивно визначає відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль;

в) винагорода, що визначена, позитивно впливає на працівників

**Варіант 21**

**1. Які методи управління персоналом мають прямий характер дії:**

- а) адміністративні;
- б) економічні;
- в) соціально-психологічні.

**2. Модель управління Z У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень

**3. Кому належить ідея, що раціональне управління підприємством передбачає субординацію знизу наверх:**

- а) Ф. Тейлор
- б) А. Файоль
- в) Е. Мейо

**4. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- б) ідеї наукової організації праці персоналу;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**5. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**6. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**7. Який з принципів управління не належать до системи «козацького менеджменту»:**

- а) делегування повноважень;
- б) підпорядкування молодших старшині та дисципліна;
- в) обрання влади демократичним шляхом;

**8. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин,, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**9. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет

**10. Що не є помилкою керівника при вирішенні конфлікту:**

- а) чесна суперечка;
- б) відгородженість;
- в) непродуктивне спілкування;

**11. Психолог Ф. Гальтон вважав, що, лідерство виникає на підставі:**

- а) спадковості;
- б) виховання;
- в) життєвого досвіду;

**12. Методи управління, що заснові на дисципліні, чіткій субординації та регламентації:**

- а) адміністративні;
- б) соціально-психологічні;
- в) економічні;

**13. Згідно якого закону, чим складніше діяльність суб'єкта, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) Йеркса – Додсона;
- б) Ж. Блонделя;
- в) прегнантності;

**14. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**15. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**16. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

- а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;
- б) система міжособистих стосунків не є головною в суспільній системі;
- в) формальна і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**17. Малочисельна група, члени якої поєднані спільною діяльністю або знаходяться у безпосередньому контакті:**

- а) колектив;
- б) мала соціальна група ;
- в) організація;

**18. Низький рівень психічної активності, швидка втома, висока уразливість притаманна:**

- а) сангвініку;
- б) холерику;
- в) меланхоліку;

**19. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвемодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвемодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**20. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індиферентні відносини;

**21. Керівник, який має достатній об'єм влади і диктує свою волю виконавцям:**

- а) авторитарний;

- б) демократичний;
- в) ліберальний;

**22. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'єме зусиль:**

- а) ініціатива;
- б) розподіл праці (спеціалізація);
- в) єдність напрямку та єдиний план роботи;

**23. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) важкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) легкі цілі;

**26. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, пасивний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**27. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**28. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;

- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**29. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**30. Які три стиля керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) ієрархічний, паритетний, змішаний

**Варіант 22**

**1. Зовнішня причина, що впливає на людську психіку, мотивуючи її:**

- а) стимул;
- б) потреба;
- в) бажання;

**2. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління.

**3. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д. Макгрегора.

**4. Яке положення не міститься в теорії мотивації Ф. Герцберга:**

- а) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- б) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- в) максимальна позитивна мотиваційна дія досягається за допомогою мотиваторів при відсутності факторів гігієни;

**5. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**6. З моменту свого виникнення є цілісним явищем із власним характером, метою та системою цінностей:**

- а) мала група;
- б) відділ;

в) організація;

**7. Мотивація до праці – це:**

а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;

б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;

в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**8. Стабільність колективу – це:**

а) постійність складу;

б) оптимальна модель його структури;

в) однаковість у віці;

**9. Що не є стратегією японського менеджменту:**

а) швидка карєра

б) соціалізація працівників;

в) організаційна філософія;

**10. Лідер – це:**

а) член групи, який узяв на себе відповідальність за досягнення певних цілей, що не передбачено формально;

б) керівник;

в) найбільш авторитетна особистість, що реально впливає на організацію сумісної діяльності та взаємовідносини в групі;

**11. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

а) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;

б) соціальні чекання членів групи;

в) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);

**12. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

а) ієрархії виробничих відносин;

б) неформальних відносин;

а) спротиву групи керівництву;

**13. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, коли індивід активно змагається за свої інтереси із застосуванням усіх доступних засобів – це:**



- а) протиборство, конкуренція;
- б) компроміс;
- в) пристосування;

**14. Англійський вчений Г. Спенсер вважав, що конфлікт є:**

- а) нормою відносин між людьми;
- б) аномалією;
- в) дисфункцією;

**15. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**16. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) потреба у спілкуванні;
- б) неефективне управління;
- в) прохання керівника;

**17. За яким з 14 принципів управління А. Файоля звичайний керівник, який тримається свого місця роботи, краще за видатного менеджера, який не тримається місця:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) стабільність робочого місця для персоналу;
- в) єдність спрямованості;

**18. Конфліктна ситуація - це:**

- а) зіткнення інтересів різних людей супроводжуване агресивними діями;
- б) стан переговорів в ході конфлікту;
- в) стадія конфлікту;

**19. Сукупність психічних процесів, що забезпечують рівень енергетики та спрямованості поведінки особистості, розуміється як:**

- а) мотивація;
- б) спрямованість;
- в) стан потреби.

**20. Головним соціально-психологічним фактором, що впливає на ефективність діяльності групи, є:**

- а) порядок організації групи (розподіл ролей учасників);
- б) культура (прийняті в групі допущення стосовно форм поведінки);
- в) процес (спосіб взаємодії учасників при виконанні певного завдання);

**21. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що джерелом невдач є:**

- а) емоційна неврівноваженість;
- б) ґрунтовна підготовка, спеціальні знання, здібності логічного аналізу;
- в) відсутність спеціальних знань та здібностей логічного аналізу;

**22. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

- а) ознака соціальної спільноти (наприклад, за національною ознакою, або ознакою соціального психодження);
- б) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників;
- в) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);

**23. Соціально-психологічний статус особи – це:**

- а) ступінь її авторитетності;
- б) місце у посадовій ієрархії;
- в) положення в групі;

**24. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**25. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;

- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**27. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**28. Що не є однією з головних причин конфліктів в колективах (фірмах, установах тощо):**

- а) недоліки, пов'язані з організацією трудової діяльності;
- б) недоліки організації підвищення кваліфікації;
- в) недоліки в управлінні (невміння розставити людей на робочі місця відповідно до кваліфікації та психологічних особливостей, тощо);

**29. Малочисельна група, члени якої поєднані спільною діяльністю або знаходяться у безпосередньому контакті:**

- а) колектив;
- б) мала соціальна група ;
- в) організація;

**30. Усвідомлення емоційного стану іншої людини, співчуття при спілкуванні – це:**

- р) рефлексія;
- б) емпатія;
- в) аттракція

**Варіант 23**

**1. Обмін інформацією з приводу конкретної управлінської ситуації – це:**

- а) ділова бесіда;
- б) ділова розмова;
- в) ділові перемовини.

**2. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**3. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**4. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) системному підходу в теорії управління;
- б) конвенціональному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління

**5. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**6. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**7. Згідно якого принципу А. Файоля, підтримка працівників забезпечується платою за виконану роботу:**

- а) порядок;
- б) вознаградження персоналу;
- в) повноваження та відповідальність.

**8. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Оберіть причину належності особи до неформальної групи:**

- а) неефективне управління;
- б) потреба у спілкуванні;
- в) прохання керівника;

**10. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**11. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

- а) А. Уманський;
- б) Ухтомський;
- в) Б. Паригін;

**12. Професійне життя – це:**

- а) праця за фахом;
- б) самореалізація в професії, досягнення певного соціального статусу та психологічного комфорту від професійної діяльності;
- в) частина життя, що здійснюється на місці роботи;

**13. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**14. За яким з 14 принципів управління А. Файоля звичайний керівник, який тримається свого місця**

**робогти, краще за видатного менеджера, який не тримається місця:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) стабільність робочого місця для персоналу;
- в) єдність спрямованості;

**15. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**16. Автором першої наукової праці з психології управління є:**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет.

**17. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р.Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**18. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**19. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) ієрархічний, паритетний, змішаний;

**20. Яке положення належить процесуальній теорії мотивації Портера-Лоулера:**

- а) зусилля працівника визначаються винагородою, що очікується;
- б) людина є відповідальною;
- в) людина налаштована делегувати повноваження;

**21. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**22. Критерієм спрацьованості групи є:**

- а) продуктивність праці;
- б) відсутність ворожості;
- в) індивідуальні відносини;

**23. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**24. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**25. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**26. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфліктують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**27. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**28. Яка риса характеризує внутрішній бок позитивного іміджу:**

- а) уміння справляти на людей приємне враження;
- б) уміння охайно одягатися;
- в) уміння вітатися коротко й доброзичливо;

**29. Оберіть ознаку керівництва:**

- а) є елементом мікросередовища;
- б) регулює офіційні відносини в групі як організації;
- в) виникає стихійно;

**30. Оцінка своїх здібностей, життєвої мети та можливості її досягнення, свого місця серед інших – це:**

- а) самооцінка;
- б) самопізнання;
- в) погляд на себе з боку



**Варіант 24****1. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**2. Що не є принципом стратегії японського менеджменту:**

- а) швидка карера;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**3. Автором першої наукової праці з психології управління**

- є:**
- а. А. Файоль
  - б. Л. Джилбрет
  - в. Ф. Тейлор

**4. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**5. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень;

**6. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**7. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**8. Що не є одним з 12 принципів продуктивності управління Г. Емерсона:**

- а) норми й розклад;
- б) писані стандартні інструкції;
- в) додатковий вихідний;

**9. Оберіть ознаку лідерства:**

- а) є елементом макросередовища;
- б) регулює міжособисті стосунки в групі
- в) регулює офіційні відносини в групі як організації;

**10. Яка здібність до організаційної діяльності не була виокремлена Л. Уманським:**

- а) емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- б) організаційне чуття;
- в) вибірковість у відносинах;

**11. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**12. Який з зазначених принципів не притаманний американському менеджменту:**

- а) індивідуальна відповідальність;
- б) прийняття стратегічних рішень за умов

консенсуса;

- в) якнайбільше уповільнення посадової кар'єри;

**13. Для того щоб ефективно використовувати гроші як мотиватор та уникати їх дії як демотиватора, потрібно:**

- а) платити конкурентну заробітну платню;
- б) платити заробітну платню в розмірі прожиткового

мінімуму;

- в) обіцяти працівнику, що його зусилля отримують винагороду у разі виконання плану підприємством;

**14. Дж. Кенджеми вважає, що влада авторитету, на відміну від влади повноважень, є:**

а) здібністю індивіду до мотивування та переконання інших:

- б) здібністю індивіду до агресивних дій;
- в) здібністю індивіду до конфронтації;

**15. Приховані форми конфлікту є показником:**

- а) авторитарного стилю управління;
- б) соціальної напруженості в колективі;
- в) недостатнього адміністрування;

**16. Який фактор є детермінантою згуртованості групи:**

- а) побоювання виступити проти групівщини;
- б) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;

в) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);

**17. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**18. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) співпраця;

**19. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;
- в) комунікативність;

**20. Головним положенням якої теорії є те, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди із зусиллями, що були витрачені, та співвідносять із винагородою інших:**

- а) теорії потреб А. Маслоу;
- б) теорії очікування В. Врума;
- в) теорії рівності С.Адамса.

**21. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

а) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників;

б) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);

в) ознака соціальної спільноти (наприклад, за національною ознакою, або ознакою соціального психодження);

**22. Що не є одним з 12 принципів продуктивності управління Г. Емерсона:**

а) норми й розклад;

б) писані стандартні інструкції;

в) додатковий вихідний;

**23. До правил проведення «мозкового штурму» належить:**

а) свобода асоціацій;

б) нерівність учасників;

в) заохочення окремих ідей;

**24. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

а) легкі цілі;

б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;

в) важкі цілі;

**25. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

а) ознака соціальної спільноти (наприклад, за національною ознакою, або ознакою соціального психодження);

б) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників;

в) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

а) оцінку особистих якостей керівника;

б) оцінку авторитета керівника;

в) оцінку мотивації працівників.

**27. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

- а) власні перцептивні уміння;
- б) здатність чинити опір навичкам;
- в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника;

**28. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**29. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**30. До факторів, що впливають на підвищення згуртованості колективу, належить:**

- а) попередні успіхи та поразки;
- б) виникнення дрібних підгруп;
- в) відсутність єдиної мети

**Варіант 25**

**1. Який вид влади передбачає віру виконавця, що керівник має відповідні спеціальні знання та компетенцію:**

- а) влада, що базується на примусі;
- б) влада, що базується на винагородженні;
- в) експертна влада;

**2. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**3. Кому належить ідея, що раціональне управління підприємством має встановлюватися знизу наверх:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) А. Файоль;
- в) Е. Мейо;

**4. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**5. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з пов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) ситуаційному підходу в теорії управління
- б) конвенціональному підходу в теорії управління
- в) системному підходу в теорії управління;

**6. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**7. З точки зору теорії "Y" менеджер має вірити в потенціал людини та відноситися до підлеглих як до**

**відповідальних людей, що налаштовані на повну самореалізацію. Згідно цієї теорії:**

- а) праця дає задоволення;
- б) людина не любить працювати;
- в) людина готова працювати тільки за високу

матеріальну винагороду.

**8. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**10. Демократичому стилю управління, за К. Левінім, притаманне:**

- а) надмірна централізація управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**11. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**12. Оберіть причину виникнення псевдоавторитету:**

- а) завищена самооцінка;
- б) вихованість;
- в) доброта;

**13. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**14. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

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

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**16. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**17. Автором першої наукової праці з психології управління є :**

- а) А. Файоль
- б) Ф. Тейлор
- в) Л. Джилбрет

**18. Який фактор не є детермінантою згуртованості групи:**

- а) міщанська психологія («хай мене не чіпають»);
- б) соціальні чекання членів групи;
- в) збіжність позицій та установок членів групи щодо самої групи;

самої групи;

**19. Загальні цінності та погляди, що поділяють члени організації:**

- а) правила внутрішнього розпорядку;
- б) устав організації;
- в) корпоративна культура;

**20. Що передбачає теорія набутих потреб**

**Д. МакКлеланда:**

- а) виокремлення гігієнічних факторів;
- б) розподіл усіх працівників на тих, хто бажає і хто не бажає працювати;
- в) потреба справедливої винагороди;

**21. Соціально- психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;



- б) раціональний розподіл функцій взвємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**22. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**23. Які три стили керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) ієрархічний, паритетний, змішаний;

**24. За яким з 14 принципів управління А. Файоля звичайний керівник, який тримається свого місця робогти, краще за видатного менеджера, який не тримається місця:**

- а) скалярний ланцюг;
- б) стабільність робочого місця для персоналу;
- в) єдність спрямованості;

**25. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**26. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**27. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**28. Усвідомлення емоційного стану іншої людини, співчуття при спілкуванні – це:**

- р) рефлексія;
- б) емпатія;
- в) аттракція;

**29. Сильний, врівноважений тип нервової системи є характерним для:**

- а) сангвіників;
- б) флегматиків;
- в) меланхоликів;

**30. Яка група задач точніше характеризує зміст психології управління:**

- а) використання власних людських ресурсів, розподіл праці, підвищення дисципліни праці;
- б) контроль за дотриманням трудового законодавства адміністрацією підприємства;
- в) набір персоналу

**Варіант 26****1. За ступінем прояву розрізняють:**

- а) груповий конфлікт;
- б) відкритий конфлікт;
- в) міжособистий конфлікт;

**2. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**3. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів

**4. Одним з висновків «хотторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**5. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**6. Згідно теорії «Х», керівник має:**

- а) примушувати підлеглих;
- б) погрожувати підлеглим;
- в) розуміти підлеглих та стимулювати їхню працю.

**7. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;

в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**8. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**9. Згідно якого закону, чим складніше діяльність суб'єкта, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) Йеркса – Додсона;
- б) Ж. Блонделя;
- в) прегнантності;

**10. Психолог Ф. Гальтон вважав, що, лідерство виникає на підставі:**

- а) спадковості;
- б) виховання;
- в) життєвого досвіду;

**11. До правил проведення «мозкового штурму» належить:**

- а) свобода асоціацій;
- б) нерівність учасників;
- в) заохочення окремих ідей;

**12. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**13. Дж. Кенджеми вважає, що влада авторитету, на відміну від влади повноважень, є:**

- а) здібністю індивіду до мотивування та переконання інших;
- б) здібністю індивіду до агресивних дій;
- в) здібністю індивіду до конфронтації;

**14. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;

в) комунікативність;

**15. Засновник соціометрії Дж. Морено вважав, що**

а) малі групи мають будуватися за принципом взаємної симпатії;

б) система міжособистих стосунків не є головною в усій суспільній системі;

в) формальна і внутрішня (неформальна) структура групи не мають співпадати;

**16. Сучасну вітчизняну модель типології лідерства розробив:**

а) А. Уманський;

б) Ухтомський;

в) Б. Паригін;

**17. До головних механізмів впливу однієї людини на іншу належить:**

а) інформування;

б) навіювання;

в) повідомлення;

**18. Система впливу на персонал з метою заохочування виконувати певні дії для досягнення цілей організації – це:**

а) тиск;

б) мотивація;

в) маніпуляція;

**19. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

а) біографічні дані;

б) здібності;

в) матеріальний стан;

**20. Метою якої школи менеджменту було створення універсальних принципів управління:**

а) школа наукового управління;

б) класична школа (або школа адміністративного управління);

в) школа людських відносин;

**21. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

а) ієрархії виробничих відносин;

- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**22. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**23. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**24. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

- а) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників;
- б) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);
- в) ознака соціальної спільноти (наприклад, за національною ознакою, або ознакою соціального походження);

**25. Авторитарному стилю управління, за К. Левінім, притаманне:**

- а) надмірна централізація влади;
- б) горизонтальне управління;
- в) контроль виконання завдань;

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**27. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;

в) характеристика діяльності керівника;

**28. Що не є головною причиною конфліктів в колективах (фірмах, установах тощо):**

а) недоліки, пов'язані з організацією трудової діяльності;

б) недоліки організації підвищення кваліфікації;

в) недоліки в управлінні (невміння розставити людей на робочі місця відповідно до кваліфікації та психологічних особливостей, тощо);

**29. Критерієм спрацьованості групи є:**

а) продуктивність праці;

б) відсутність ворожості;

в) індиферентні відносини;

**30. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

а) власні перцептивні уміння;

б) здатність чинити опір навичкам;

в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника

**Варіант 27****1. Комунікативна компетентність керівника передбачає:**

- а) власні перцептивні уміння;
- б) здатність чинити опір навичкам;
- в) усвідомлення ціннісних орієнтирів співбесідника;

**2. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) короткострокове працевлаштування;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**3. Що не є одним з 12 принципів продуктивності управління Г. Емерсона:**

- а) диспетчеризація.
- б) писані стандартні інструкції;
- в) додаткова відпустка;

**4. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**5. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**6. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**7. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
  - б) соціалізація працівників;
  - в) організаційна філософія;
- 8. Мотивація до праці – це:**
- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;



б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;

в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Стабільність колективу – це:**

а) постійність складу;

б) оптимальна модель його структури;

в) однаковість у віці;

**10. За яким з 14 принципів управління А. Файоля звичайний керівник, який тримається свого місця робогти, краще за видатного менеджера, який не тримається місця:**

а) скалярний ланцюг;

б) стабільність робочого місця для персоналу;

в) єдність спрямованості;

**11. Вчення про екстраверсію/інтроверсію розробив:**

а) А. Адлер;

б) З. Фрейд;

в) К. Юнг;

**12. Одним з висновків «хотторнського» експерименту є:**

а) соціальні норми поведінки впливають на результати праці;

б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;

в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**13. Соціально-психологічний статус – це:**

а) ступінь авторитетності особистості;

б) місце у посадовій ієрархії;

в) положення субєкта в групі;

**14. Здібність організму до швидкої адаптації - це:**

а) екстраверсія;

б) інтроверсія;

в) ригідність;

**15. Яка з наведених рекомендацій найбільш мотивує працівників:**

- а) встанови стандарти, що сприймаються та усвідомлюються працівниками;
- б) встанови жорсткі стандарти, які можливо досягнути;
- в) винагороджувати працівників за досягнення стандарту.

**16. Які три стили керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) ієрархічний, паритетний, змішаний;

**17. Автор НОТ (наукової організації труда):**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**18. Перший автор психологічного портрету підприємця В. Зомбарт вважав, що однією з головних рис є:**

- а) розум;
- б) наявність сильної волі;
- в) комунікативність;

**19. Яка риса належить до 16 факторів, що визначають особистість у факторній теорії особистості Р. Кеттела:**

- а) інтелект;
- б) соціальна компетентність;
- в) винахідливість;

**20. Конфліктна ситуація - це:**

- а) зіткнення інтересів різних людей супроводжуване агресивними діями;
- б) стан переговорів в ході конфлікту;
- в) стадія конфлікту;

**21. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) компроміс;

**22. Соціально- психологічна сумісність не передбачас:**

- а) однаковість взвємодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвємодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**23. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) важкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) легкі цілі;

**24. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**25. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- в) спротиву групи керівництву;

**26. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**27. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**28. Головною причиною синдрому вигорання є:**

- а) інтенсивна міжособиста взаємодія;
- б) невдоволеність роботою;
- в) якості темпераменту;

**29. Процес впровадження нового в різні сфери організаційної діяльності:**

- а) зміна;
- б) покращення;
- в) інновація;

**30. Оберіть фактор, що безпосередньо вплинув на формування психології управління:**

- а) зростання незадоволеністю умовами праці;
- б) посилення ринкової конкуренції;
- в) впровадження «наукової організації праці», розвиток організаційної культури

**Варіант 28**

**1. Який з принципів управління не належать до системи «козацького менеджменту»:**

- а) делегування повноважень;
- б) підпорядкування молодших старшині та дисципліна;
- в) обрання влади демократичним шляхом;

**2. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці менеджерів
- б) ідеї наукової організації праці персоналу;
- в) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;

**3. Об'єктом психології управління є:**

- а) трудовий колектив;
- б) підприємство;
- в) особистість.

**4. Модель управління Z У.Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень.

**5. Який з зазначених принципів не притаманний американському менеджменту:**

- а) індивідуальна відповідальність;
- б) прийняття стратегічних рішень за умов

консенсуса;

- в) якнайбільше уповільнення посадової кар'єри;

**6. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на

результати праці;

- в) групові фактори поведінки не впливають на

особистість

**7. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**8. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**9. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**10. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**11. Представники «школи людських відносин» вважали, що конфлікт:**

- а) можна і потрібно уникати;
- б) не потрібно уникати, оскільки містить творче ядро;
- в) потрібно придушувати;

**12. Загальні цінності та погляди, що поділяють члени організації:**

- а) правила внутрішнього розпорядку;
- б) устав організації;
- в) корпоративна культура;

**13. Тип темпераменту, якому притаманні часта зміна уявлень, комунікативність:**

- а) флегматик;
- б) сангвінік;
- в) меланхолік;

**14. Зовнішніми проявами психічної діяльності людини є:**

- а) міміка, інтонація;
- б) настановки;
- в) відчуття;

**15. Показником професійної підготовки керівника є:**

- а) вміння підтримувати фізичний стан;
- б) вміння створювати спрятливий морально-психологічний клімат для продуктивної праці;
- в) вміння гарно одягатися;

**17. Демократичому стилю управління, за К. Левінім, притаманне:**

- а) надмірна централізація управлінської системи;
- б) дрібний контроль за діяльністю підлеглих;
- в) забезпечення саморегуляції управлінської системи;

**18. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**19. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**20. Науковець, який отримав Нобелівську премію за дослідження «людського капіталу»:**

- а) А.Сміт;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Г.Беккер;

**21. Що допомагає людині усвідомити своє значення для інших:**

- а) вміння;
- б) імпульсивна поведінка;
- в) навичка;

**22. Здібність активізувати людей, впливати на людей – це:**

- а) лідерство;
- б) влада;
- в) стиль.

**23. Яка ознака притаманна формальній групі (колективу) в організації:**

- а) об'єднання за інтересами та цілями;

б) відсутність чіткої ролевої структури (поділу праці та управління);

в) структура групи відповідає документам, що визначають обов'язки усього колективу та окремих працівників.

**24. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

а) біографічні дані;

б) здібності;

в) матеріальний стан;

**25. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

а) переговори;

б) публічні виступи;

в) ділова бесіда;

**26. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

а) оцінку особистих якостей керівника;

б) оцінку авторитета керівника;

в) оцінку мотивації працівників.

**27. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівника;

б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;

в) орієнтуватися на цілі організації;

**28. Зовнішня причина, що впливає на людську психіку, мотивуючи її:**

а) стимул;

б) потреба;

в) бажання;

**29. За ступінем прояву розрізняють:**

а) груповий конфлікт;

б) відкритий конфлікт;

в) міжособистий конфлікт;

**30. Потенціал працівника – це:**

а) сукупність можливостей, знань, досвіду, стремління та потреб;



- б) здоровя людини;
- в) здатність людини виготовляти продукцію

**Варіант 29**

**1. Який зі стилей вирішення конфліктів спрямований на пошук рішення шляхом взаємних поступок:**

- а) стиль конкуренції;
- б) стиль пристосування;
- в) стиль компромісу.

**2. Підхід до організації управління, що наголошує на застосуванні методів примусу, контролю та заохочення, заснований на:**

- а) теорії раціональної бюрократії М. Вебера;
- б) традиційній «теорії Х»;
- в) «теорії У» Д.Макгрегора.

**3. Кому належить ідея розподілу основної праці та її обслуговування:**

- а) Ф. Тейлор;
- б) Г. Форд;
- в) Е. Мейо;

**4. Який закон не є психологічним законом управлінської діяльності:**

- а) закон неадекватності відображення людини людиною;
- б) закон невизначеності відклику;
- в) закон логічної несуперечливості;

**5. Згідно якого з принципів управління А. Файоля, працівник має отримувати накази тільки від одного керівника та підпорядковуватися тільки йому:**

- а) єдність розпорядництва;
- б) повноваження та відповідальність;
- в) дисципліна;

**6. Науковець, який першим наголосив на значущості матеріального заохочення працівників:**

- а) Ф.Тейлор;
- б) А.Сміт;
- в) Т.Форд;

**7. Модель управління «Z» У. Оучі не передбачає:**

- а) позиттєве працевлаштування;
- б) індивідуальну відповідальність;
- в) авторитарне прийняття рішень

**8. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**9. Ідея про те, що організація є цілим, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких має значення для функціонування цілого, належить:**

- а) конвенціональному підходу в теорії управління;
- б) системному підходу в теорії управління;
- в) ситуаційному підходу в теорії управління;

**10. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**11. Який з принципів управління не належать до системи «козацького менеджменту»:**

- а) делегування повноважень;
- б) підпорядкування молодших старшині та дисципліна;
- в) обрання влади демократичним шляхом;

**12. Одним з висновків «хоторнського» експерименту є:**

- а) для діяльності групи важливе неформальне лідерство;
- б) соціальні норми поведінки не впливають на результати праці;
- в) групові фактори поведінки не впливають на особистість.

**13. Одною з головних рис партисипативного («співчуваючого») стилю керівництва є:**

- а) гарні відносини керівника з підлеглими;
- б) інформування працівників щодо організаційних змін;

в) участь працівників в плануванні та здійсненні організаційних змін;

**14. Дж. Кенджеми вважає, що влада авторитету, на відміну від влади повноважень, є**

а) здібністю індивіду до мотивування та переконання інших;

б) здібністю індивіду до агресивних дій;

в) здібністю індивіду до конфронтації;

**15. Перший автор психологічного портрету підприємця**

**В. Зомбарт вважає, що однією з головних рис є:**

а) розвинута уява, що допомагає знижувати ступінь невизначеності, усвідомлюваної підприємцем;

б) відсутність уяви;

в) наявність логічного мислення;

**16. Які три стилі керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

а) авторитарний, демократичний, ліберальний;

б) вертикальний, горизонтальний, векторний;

в) ієрархічний, паритетний, змішаний;

**17. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

а) ієрархії виробничих відносин;

б) неформальних відносин;

а) спротиву групи керівництву;

**18. Усвідомлена спрямованість особистості до якоїсь дії – це:**

а) мотив;

б) потреба;

в) стимул;

**19. Акмеологічна компетентність керівника – це:**

а) знання факторів шляху до професіоналізму та створення відповідних програм досягнення вершин професійної діяльності;

б) знання вікової психології та використання її у спілкуванні;

в) знання факторів підтримки фізичного здоров'я;

**20. В латентному періоді конфлікту:**

- а) відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами, що конфлікують, але використовуються інші засоби впливу;
- б) одна зі сторін визнає свою поразку або досягається перемир'я;
- в) публічний прояв антагонізму; агресивне невдоволення;

**21. Найбільший мотиваційний потенціал мають:**

- а) легкі цілі;
- б) цілі, що вимагають середніх зусиль для їх досягнення;
- в) важкі цілі;

**22. Авторитарному стилю управління, за К. Левіним, притаманне:**

- а) надмірна централізація влади;
- б) горизонтальне управління;
- в) контроль виконання завдань;

**23. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) співпраця;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) створення системи винагороди;

**24. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**25. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**26. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**27. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**28. Що не є помилкою керівника при вирішенні конфлікту:**

- а) непродуктивне спілкування;
- б) відгородженість;
- в) чесна суперечка;

**29. Загальні цінності та погляди, що поділяють члени організації:**

- а) правила внутрішнього розпорядку;
- б) устав організації;
- в) корпоративна культура;

**30. Людський капітал - це:**

- а) форма інвестування в людину;
- б) інвестування в засоби виробництва;
- в) сукупність форм и методів роботи адміністрації

**Варіант 30**

**1. Яка група завдань точніше характеризує зміст психології управління:**

- а) використання власних людських ресурсів, розподіл праці, підвищення дисципліни праці;
- б) контроль за дотриманням трудового законодавства адміністрацією підприємства;
- в) набір персоналу,

**2. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах;

**3. Що з зазначеного не належить до стратегії японського менеджменту:**

- а) швидка кар'єра
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**4. В теорії наукового управління були розроблені:**

- а) ідеї наукової організації праці персоналу;
- б) ідеї наукової організації праці топ-менеджерів;
- в) ідеї наукової організації праці менеджерів;

**5. Який з 14 принципів управління А. Файоля, дозволяє здобути більш високі результати при том самом об'ємі зусиль:**

- а) розподіл праці (спеціалізація);
- б) єдність напрямку та єдиний план роботи;
- в) стабільність робочого місця для персоналу.

**6. Автором НОТ (наукової організації труда) є:**

- а) А.Сміт;
- б) Д. Форд;
- в) Ф. Тейлор;

**7. Соціально-психологічна сумісність не передбачає:**

- а) однаковість взвемодіючих осіб;
- б) раціональний розподіл функцій взвемодіючих осіб;
- в) взаємодовіра;

**8. Мотивація до праці – це:**

- а) сукупність дій керівника з метою налаштувати працівників на якісну працю;
- б) внутрішня налаштованість працівника на якісну працю;
- в) сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, що налаштовують працівника на розвиток свого потенціалу;

**9. Соціальна роль – це:**

- а) спосіб поведінки людини відповідно до посадової інструкції;
- б) спосіб поведінки людини відповідно до її статусу та позиції в системі взаємин;
- в) спосіб поведінки людини відповідно до її походження;

**10. Англійський вчений Г. Спенсер вважав, що конфлікт є:**

- а) нормою відносин між людьми;
- б) аномалією;
- в) дисфункцією;

**11. Що не є стратегією японського менеджменту:**

- а) швидка карера;
- б) соціалізація працівників;
- в) організаційна філософія;

**12. Мотиви – це:**

- а) спонукальні причини, що зумовлюють діяльність особи;
- б) життєві обставини;
- в) потреби;

**13. Суб'єкт конфлікту за Дарендорфом:**

- а) учасники конфлікту, що взаємодіють;
- б) будь-яка соціальна група;
- в) будь-яка особа;

**14. Рівень домагань особисті визначається як:**

- а) стандартні потреби особистості;
- б) рівень незадоволенності особистості;
- в) ступінь складності завдань, що людина ставить перед собою;



**15. Низький рівень психічної активності, швидка втома, висока уразливість притаманна такому типу темпераменту:**

- а) сангвінік;
- б) холерик;
- в) меланхолік;

**16. Яке положення належить процесуальній теорії мотивації Портера-Лоулера:**

а) зусилля працівника визначаються винагородою, що очікується;

- б) людина є відповідальною;
- в) людина налаштована делегувати повноваження;

**17. Згідно якого закону, чим складніше діяльність субекта, тим більш низький рівень мотивації є оптимальним для неї:**

- а) Йеркса – Додсона;
- б) Ж. Блонделя;
- в) прегнантності;

**18. Які три стиля керівництва отримали свої назви внаслідок експлорацій К. Левіна:**

- а) авторитарний, демократичний, ліберальний;
- б) вертикальний, горизонтальний, векторний;
- в) зфокусований, глобальний, невизначений;

**19. Лідерство, на відміну від керівництва, є функція:**

- а) ієрархії виробничих відносин;
- б) неформальних відносин;
- а) спротиву групи керівництву;

**20. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, коли індивід активно змагається за свої інтереси із застосуванням усіх доступних засобів – це:**

- а) протиборство, конкуренція;
- б) компроміс;
- в) пристосування;

**21. При формулюванні цілей для підлеглих необхідно:**

- а) орієнтуватися на індивідуальні інтереси працівників;
- б) знаходити компроміс між індивідуальними інтересами й загальноорганізаційними інтересами;
- в) орієнтуватися на цілі організації;

**22. Головним видом комунікативної поведінки керівника є:**

- а) переговори;
- б) публічні виступи;
- в) ділова бесіда;

**23. Оцінка психологічної ефективності керівництва не передбачає:**

- а) оцінку особистих якостей керівника;
- б) оцінку авторитета керівника;
- в) оцінку мотивації працівників.

**24. Стиль керівництва – це:**

- а) характеристика особистості керівника;
- б) прояв здібностей керівника;
- в) характеристика діяльності керівника;

**25. Функція керівника, що передбачає вибір мети та стратегії розвитку підприємства, планування методів реалізації обраних цілей, обрання та впровадження інновацій – це:**

- а) тактична функція;
- б) стратегічна функція;
- в) організаційна функція;

**26. Яка характеристика не належить до узагальненого портрету керівника (за Р. Кричевським):**

- а) біографічні дані;
- б) здібності;
- в) матеріальний стан;

**27. До структурних методів розв'язання конфліктів не належить:**

- а) створення системи винагороди;
- б) роз'яснення вимог до працівників;
- в) співпраця;

**28. Як називається функція психології управління, що передбачає збудження працівників до діяльності:**

- а) функція планування;
- б) функція регулювання;
- в) функція мотивації;

**29. Обмін інформацією з приводу конкретної управлінської ситуації – це:**

- а) ділова бесіда;
- б) ділова розмова;
- в) ділові перемовини.

**30. Предметом психології управління є:**

- а) закони розвитку психіки;
- б) психологічні особливості управлінської діяльності;
- в) закони поведінки людей в групах

## КЛЮЧІ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Варіант 1		Варіант 2		Варіант 3		Варіант 4	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	б	1	в	1	в	1	в
2	а	2	а	2	а	2	в
3	б	3		3	в	3	в
4	в	4	а	4	б	4	в
5	в	5	б	5	в	5	в
6	в	6	в	6	а	6	в
7	б	7	в	7	в	7	б
8	б	8	б	8	б	8	а
9	а	9	а	9	б	9	б
10	а	10	в	10	б	10	а
11	б	11	в	11	в	11	б
12	б	12	в	12	а	12	б
13	в	13	б	13	а	13	в
14	б	14	а	14	б	14	в
15	а	15	в	15	б	15	в
16	а	16	а	16	а	16	а
17	а	17	в	17	б	17	в
18	б	18	б	18	в	18	в
19	б	19	в	19	в	19	в
20	а	20	б	20	а	20	в
21	а	21	в	21	а	21	а
22	в	22	а	22	б	22	б
23	б	23	в	23	в	23	б
24	б	24	а	24	в	24	в
25	а	25	в	25	б	25	а
26	а	26	а	26	в	26	б
27	б	27	б	27	в	27	а
28	а	28	б	28	в	28	а
29	в	29	в	29	б	29	в
30	в	30	а	30	а	30	а

Варіант 5		Варіант 6		Варіант 7		Варіант 8	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	в	1	б	1	а	1	б
2	а	2	а	2	в	2	б
3	б	3	а	3	б	3	б
4	а	4	в	4	в	4	б
5	в	5	а	5	б	5	а
6	б	6	в	6	а	6	а
7	в	7	б	7	а	7	в
8	в	8	в	8	а	8	а
9	а	9	а	9	в	9	а
10	в	10	в	10	б	10	а

11	в	11	а	11	а	11	а
12	а	12	в	12	в	12	б
13	а	13	а	13	а	13	в
14	а	14	б	14	б	14	в
15	а	15	в	15	а	15	в
16	а	16	в	16	в	16	в
17	б	17	в	17	а	17	б
18	б	18	б	18	в	18	в
19	в	19	б	19	в	19	а
20	а	20	в	20	б	20	б
21	б	21	б	21	а	21	в
22	а	22	в	22	а	22	а
23	б	23	б	23	б	23	а
24	в	24	в	24	а	24	в
25	а	25	б	25	в	25	а
26	в	26	в	26	в	26	б
27	б	27	а	27	а	27	а
28	в	28	а	28	б	28	в
29	б	29	в	29	в	29	а
30	б	30	в	30	а	30	в

Варіант 9		Варіант 10		Варіант 11		Варіант 12	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	а	1	б	1	б	1	в
2	б	2	в	2	а	2	в
3	а	3	б	3	б	3	а
4	в	4	а	4	б	4	б
5	в	5	а	5	в	5	б
6	б	6	а	6	а	6	а
7	б	7	а	7	в	7	б
8	а	8	в	8	а	8	в
9	в	9	в	9	а	9	в
10	в	10	а	10	в	10	а
11	а	11	в	11	а	11	в
12	а	12	в	12	а	12	а
13	а	13	б	13	в	13	а
14	в	14	б	14	а	14	б
15	в	15	в	15	б	15	в
16	б	16	в	16	а	16	а
17	а	17	в	17	а	17	в
18	в	18	а	18	б	18	б
19	а	19	а	19	в	19	а
20	в	20	в	20	б	20	в
21	в	21	а	21	а	21	в
22	б	22	б	22	а	22	а
23	б	23	а	23	а	23	в
24	а	24	а	24	б	24	в
25	в	25	в	25	а	25	а

26	а	26	б	26	б	26	в
27	а	27	в	27	а	27	б
28	в	28	а	28	в	28	а
29	а	29	в	29	б	29	а
30	а	30	а	30	в	30	а

Варіант 13		Варіант 14		Варіант 15		Варіант 16	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	б	1	в	1	б	1	а
2	б	2	б	2	б	2	а
3	в	3	в	3	б	3	а
4	б	4	а	4	в	4	б
5	в	5	а	5	б	5	а
6	б	6	в	6	в	6	б
7	в	7	а	7	в	7	б
8	в	8	а	8	а	8	в
9	б	9	а	9	а	9	б
10	а	10	в	10	в	10	а
11	в	11	а	11	в	11	б
12	в	12	а	12	в	12	в
13	а	13	а	13	в	13	б
14	б	14	б	14	а	14	а
15	б	15	в	15	а	15	в
16	б	16	а	16	в	16	б
17	а	17	б	17	а	17	в
18	б	18	в	18	в	18	б
19	в	19	б	19	а	19	а
20	б	20	а	20	а	20	б
21	а	21	б	21	а	21	б
22	в	22	в	22	в	22	а
23	в	23	б	23	а	23	в
24	в	24	а	24	б	24	в
25	а	25	в	25	а	25	в
26	а	26	б	26	в	26	а
27	в	27	в	27	а	27	б
28	б	28	в	28	в	28	в
29	а	29	а	29	а	29	в
30	б	30	в	30	а	30	а

Варіант 17		Варіант 18		Варіант 19		Варіант 20	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	в	1	б	1	а	1	а
2	в	2	б	2	а	2	в
3	в	3	б	3	в	3	б
4	б	4	а	4	б	4	б
5	б	5	б	5	в	5	а
6	а	6	а	6	б	6	в
7	б	7	б	7	в	7	а

8	в	8	б	8	а	8	б
9	а	9	в	9	а	9	в
10	а	10	а	10	а	10	б
11	в	11	б	11	б	11	а
12	в	12	а	12	а	12	а
13	в	13	а	13	а	13	в
14	а	14	в	14	б	14	а
15	а	15	а	15	в	15	а
16	а	16	в	16	в	16	а
17	а	17	а	17	а	17	а
18	в	18	в	18	в	18	в
19	б	19	б	19	б	19	б
20	б	20	б	20	в	20	в
21	в	21	в	21	б	21	в
22	б	22	б	22	а	22	а
23	в	23	б	23	б	23	в
24	б	24	а	24	в	24	в
25	а	25	а	25	а	25	а
26	б	26	в	26	б	26	а
27	в	27	б	27	а	27	в
28	а	28	б	28	а	28	в
29	а	29	а	29	б	29	б
30	в	30	а	30	в	30	б

**Варіант 21****Варіант 22****Варіант 23****Варіант 24**

Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	а	1	а	1	б	1	б
2	в	2	б	2	б	2	а
3	а	3	б	3	а	3	б
4	б	4	в	4	а	4	а
5	б	5	б	5	в	5	в
6	в	6	а	6	б	6	б
7	а	7	в	7	б	7	в
8	б	8	б	8	в	8	в
9	в	9	а	9	б	9	б
10	а	10	в	10	а	10	в
11	а	11	в	11	а	11	а
12	а	12	б	12	б	12	в
13	а	13	а	13	а	13	а
14	б	14	а	14	б	14	а
15	в	15	в	15	б	15	б
16	а	16	а	16	в	16	б
17	б	17	б	17	в	17	б
18	в	18	в	18	б	18	в
19	а	19	б	19	а	19	б
20	а	20	в	20	а	20	в
21	а	21	б	21	в	21	а

22	б	22	б	22	а	22	в
23	а	23	в	23	б	23	а
24	в	24	в	24	а	24	в
25	а	25	б	25	в	25	б
26	а	26	а	26	а	26	а
27	б	27	а	27	в	27	в
28	а	28	б	28	а	28	в
29	в	29	б	29	б	29	а
30	а	30	б	30	а	30	а

Варіант 25		Варіант 26		Варіант 27		Варіант 28	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	в	1	б	1	в	1	а
2	в	2	б	2	а	2	б
3	а	3	а	3	в	3	а
4	а	4	а	4	б	4	в
5	в	5	в	5	б	5	в
6	б	6	в	6	в	6	а
7	а	7	б	7	а	7	в
8	в	8	а	8	в	8	б
9	а	9	а	9	б	9	в
10	в	10	а	10	б	10	б
11	в	11	а	11	б	11	а
12	а	12	б	12	а	12	в
13	б	13	а	13	в	13	б
14	а	14	б	14	в	14	а
15	б	15	а	15	а	15	б
16	а	16	а	16	а	16	а
17	в	17	б	17	в	17	в
18	а	18	б	18	б	18	б
19	в	19	в	19	а	19	в
20	в	20	б	20	в	20	в
21	а	21	б	21	в	21	а
22	в	22	б	22	а	22	а
23	а	23	в	23	а	23	в
24	б	24	а	24	б	24	в
25	в	25	а	25	б	25	в
26	б	26	а	26	в	26	а
27	а	27	в	27	а	27	б
28	б	28	б	28	а	28	а
29	а	29	а	29	в	29	б
30	а	30	в	30	в	30	а



## Варіант 29

Питання	Відповідь
1	в
2	б
3	б
4	в
5	а
6	а
7	в
8	б
9	б
10	
11	а
12	а
13	в
14	а
15	а
16	а
17	б
18	б
19	а
20	а
21	в
22	а
23	а
24	в
25	а
26	б
27	в
28	в
29	в
30	а

## Варіант 30

Питання	Відповідь
1	а
2	б
3	а
4	а
5	а
6	в
7	а
8	в
9	б
10	а
11	а
12	а
13	а
14	в
15	в
16	а
17	а
18	а
19	б
20	а
21	б
22	в
23	а
24	в
25	б
26	в
27	в
28	б
29	б
30	б

## Питання для самоперевірки

1. Які напрямки вивчення психології управління виділяють вчені?
2. Які міждисциплінарні зв'язки психології управління Ви знаєте?
3. Що є предметом і об'єктом психології управління?
4. Які інтегральні завдання стоять перед психологією управління?
5. Термін «методологія» позначає три різних рівня наукового підходу. Охарактеризуйте їх.
6. Яка структура психології управління?
7. Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп, які відповідають сутнісним параметрам. Назвіть їх.
8. Які функції психології управління як самостійної науки Ви знаєте?  
Які психологічні методи в психології управління Ви знаєте?
9. Проаналізуйте поняття «індивід», «особина», «людина», «особистість» в контексті психології управління.
10. Дайте характеристику структури особистості.
11. Які теорії особистості Ви знаєте? Яке значення вони мають для психології управління?
12. Проаналізуйте індивідуально-психологічні, психофізіологічні властивості особистості і з'ясуйте їх роль в системі управління.
13. Назвіть типології особистості і їх значення для управління.
14. Охарактеризуйте основні види напрямки менеджера.
15. Назвіть ролі менеджера відповідно з управлінським рівнем, на якому він може перебувати.
16. З чого складається система знань сучасного менеджера?
17. Які компоненти формують психологічний рівень ефективного керівника?
18. Від чого залежить оптимальний рівень діяльності менеджера?
19. У чому полягає специфіка мотиваційної сфери людини?
20. Проаналізуйте ієрархічну будову мотиваційної сфери особистості.
21. Які психологічні вимоги до організації стимулювання Ви знаєте?

22. У чому полягає суть першого закону Еркса-Додсон?
23. Які методи мотивації Ви знаєте?
24. Назвіть сучасні теорії мотивації.
25. Які існують моделі управління, в чому їх переваги і недоліки?
26. Охарактеризуйте індивідуальний стиль управління.
27. У чому полягає психологічний феномен керівництва і лідерства?
28. Що таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
29. Як Ви розумієте концепцію влади?
30. Від чого залежить авторитет керівника?
31. Що таке група? Дайте визначення і охарактеризуйте види груп, цілі їх діяльності.
32. Розкрийте значення поняття «неформальна група».
33. Охарактеризуйте міжособистісні відносини в групі.
34. Як взаємопов'язані мікроклімат і продуктивність праці.
35. Розкрийте суть поняття «соціометрія».
36. Які типи команд Ви знаєте?
37. Які умови формування психологічного клімату в організаційної структури ви знаєте?
38. У чому полягають особливості ефективної команди?
39. Що називають кадровою політикою?
40. Що таке профвідбір?
41. Які основні етапи профвідбору?
42. Назвіть психологічні особливості добору кадрів.
43. Що таке профпридатність і психологічно важливі якості особистості?
44. Які методи профвідбору Ви знаєте?
45. Як побудувати співбесіду при прийомі на роботу?
46. Визначте причини необхідності навчання і вдосконалення персоналу.
47. Назвіть джерела формування резерву кадрів.
48. У чому полягає сутності ділового спілкування?
49. Які види ділового спілкування Ви знаєте?
50. Які характеристики невербальних засобів спілкування Ви знаєте?
51. Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
52. З якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?

53. Чим відрізняється дискусія, полеміка і диспут? Що у них спільного?

54. Охарактеризуйте стадії процесу прийняття рішення.

55. За якою ознакою класифікації виділяють управлінські рішення?

56. Визначте особливості одноосібних рішень.

57. Перелічіть вимоги до управлінських рішень.

58. Назвіть етапи процесів підготовки і прийняття раціонального управлінського рішення.

59. Дайте визначення поняттю «імідж».

60. Проаналізуйте імідж як інструмент впливу.

61. Які механізми створення іміджу Ви знаєте?

62. У чому полягає імідж організації?

63. Як створити якісну рекламу?

64. У чому полягає суть діяльності відділу зв'язку з громадськістю?

65. Охарактеризуйте основні етичні засади ділового спілкування.

Які особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики і етикету?

66. Назвіть необхідні і достатні умови виникнення конфлікту.

67. Перерахуйте структурні елементи конфлікту.

68. Визначте основні види конфліктів в організації.

69. Які основні причини виникнення конфліктів?

70. Охарактеризуйте основні функції та визначте можливі наслідки організаційних конфліктів.

71. Назвіть механізми (формули), що характеризують розвиток конфлікту.

72. Які дії повинен робити керівник, проаналізувавши конфліктну ситуацію?

73. Які помилки найчастіше допускають учасники конфліктної взаємодії?

74. Від чого залежить успішність завершення конфлікту?

**Предметний покажчик****А**

авторитарність 17  
авторитет 3, 7  
актуалізатор 36

**Б**

біхевіоризм 29, 31

**В**

винагорода 55  
влада 66  
вплив 20, 37

**Г**

група 14  
групова норма 5  
група референтна 33

**Д**

дискусія 13

**Е**

етика ділового спілкування 14  
екстраверт 34  
ефект бумеранга 12

**З**

здатки 25

**І**

імідж 17  
індивідуальність 24, 28  
інтроверт 34

**К**

кадровий резерв 12  
команда 7, 29  
конфлікт 61

**Л**

лідерство 8

**М**

маніпулятор 36

менеджер 45

мотивація 53, 64

**Н**

намір 40

наказ 12

**О**

об'єкт психології управління 19

**П**

переговори 11, 32

полеміка 13

**Р**

резолуція 15

**С**

співбесіда 11

стимул 54

структура профвідбору 66

**Т**

темперамент 41

теорія лідерства 17

теорія справедливості 14

**У**

установка 38

## Література

1. Адаменко Е. Управленческие процедуры. Функции менеджера // Менеджер по персоналу. – 2006. - №5. – С.41 – 42.
2. Анцупов А.Я., Шипилова А.И. Конфликтология: учебник для вузов /А.Я.Анцупов, А.И.Шипилова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551с.
3. Бабосов Э.М. Конфликтология: учебное пособие. – 2-е изд., стереопит. / Е.М. Бабосов. – Мн.:ТетраСистемс, 2001. – 182с.
4. Бороздина Т.В. Психология делового общения / Т.В. Бороздина. – М., 2001.
5. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Том 1 / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 1997. – 768с.
6. Громова О.Н. Психология конфликта. Курс лекций / О.Н. Громова. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; ЭКМОС, 2001. – 320с.
7. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практическая психология в экономике и бизнесе / О.В. Данчева, Ю.М.Швалб. – Киев: Либра, 1999. – 270с.
8. Давт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р.Л. Давт. – СПб: Изд.-во «Питер», 2003. – 832с.
9. Жариков Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2002. – 512с.
10. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 2005. – 198с.
11. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. / Л.М. Карамушка. – Київ: Ніка-Центр, 2000. – 332с.
12. Карамушка Л.М., Філь О.А. Використання методу-фокус групи для

- дослідження конкурентноздатної особистості працівників освітніх організацій/ Л.М. Карамушка, О.А. Філь//Актуальні проблеми психології. Том 1.7 Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч.5. – С.225 – 230.
13. Карпов А.В. Психологія менеджменту/ А.В. Карпов. – К.: Гардарики, 2005. – 40с.
  14. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.И. Козырев. – М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 2001.
  15. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296с.
  16. Кукушкин В.С. Психология делового общения: уч.пособ. / В.С. Кукушкин. – Москва. – Ростов-на-Дону: Изд. Центр «МарТ», 2003.
  17. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения / А.Н. Леонтьев. – М., Дело, 2000. – С.68 – 85.
  18. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посібник. / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2003. – 512с.
  19. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 512с.
  20. Макашева З.М., Калининкова И.О. Социальный менеджмент: учеб. для вузов / З.М. Макашева, И.О. Калининкова. – М.: ЮНИТИ-СВС, 2003.
  21. Малахов В.А. Етика: курс лекцій / В.А. Малахов. – К.: 1996.
  22. Мельников В.П., Макаренко Н.Л., Схиртиладзе А.Г. Управление организацией: уч. пос. /А.П.Мельников, Н.Л.Макаренко, А.Г.Схиртиладзе. – М.: Кнорус, 2004. – 240с.



23. Мицич П. Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.-хорв./П.Мицич. – М., 1987.
24. Норіціна Н.І. Маркетингова Структура комунікацій / Н.І. Норіціна. – К.:МАУП, 2003. – 264с.
25. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю / Н.Н. Обозов., Г.В. Щекин. – К.: Политиздат Украины, 1990.
26. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. Посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доп. – К.:Академвидав, 2010. – 544с.
27. Палеха Ю.І. Іміджологія: навч. посібник/ за заг. ред. З.І. Тимошенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324с.
28. Почепцов Г.Г. Имиджеология: теория и практика / Г.Г. Почепцов. – К.: Изд-во СП «АДЕФ-Украина», 1998. – 393с.
29. Психологічний словник / за ред. В.І. Войтка. – К.: Вища школа, 1982.



Навчально-методичний посібник

Попович Олена Вікторівна

«Психологія управління»

